مراجع إدارة الأعمال

كيف تكون قائدا ناجحا وفعالا ؟

# مائة سؤال وجواب فى القيادة الإدارية

د. / سيد محمد جاد الرب

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة بالإسماعيلية
جامعة قناة السويس

٢٠٠٨

مراجع إدارة الأعمال

كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً ؟

# مائة سؤال وجواب
# في
# القيـــــادة الإداريـــــة

د. سيد محمد جاد الرب
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة بالإسماعيلية
جامعة قناة السويس

٢٠٠٨

# " بسم الله الرحمن الرحيم "

"فبما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فأعف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم في الأمر ، فإذا عزمت فتوكل علي الله ، إن الله يحب المتوكلين "

١٥٩ آل عمران

" والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون "

٣٨ الشورى

صدق الله العظيم

" عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه ، عن النبي صلي الله عليه وسلم قال : ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة ، إلا كانت له بطانتان ، بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه ، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه ، فالمعصوم من عصم الله تعاليّ "

رواه البخاري والنسائي

وصدق رسول الله صلي الله عليه وسلم

# مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام علي رسول الله وعلي آله وصحبه ومن والاه .... أما بعد..

بداية يمكن القول بأن ٨٠% من نجاح وكفاءة أي منظمة يعتمد في الأساس علـــي كفـــاءة وفاعلـــية الإدارة العلـــيا بهذه المنظمات ، ولا شك في أن كبار المديـــرين وكـــبار القـــادة هم أضمن السُبل نحو تحقيق التميز التنافسي وزيادة القـــدرات التنافســـية لمنظماتهم ، ذلك أن القادة وقادة القادة هم الذين يبتكرون ويـــبدعون وقـــادرون علي التغيير وراغبون فيه ، كما أنهم هم الذين يسمحون بمشـــاركة ودعـــم وتمكـــين التابعـــين لهم في الإدارة وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات وهكذا .

والكـــتاب الذي بين أيدينا يحتوي علي مائة سؤال وإجاباتهم ، وقد أُعد بهذا الشـــكل مع مراعاة التبسيط والسهولة في نمط الأسئلة والإجابات ، وذلك بهدف دعـــم الباحثين والممارسين للإدارة والقيادة من غير المتخصصين ليكون عوناً لهـــم علـــي فهم القيادة وجوانبها المتعددة .... إن الكتاب يجيب علي سؤال هام واستراتيجي وهو : كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً ؟

هذا وبالله التوفيق وله الحمد والشكر في الأولى والآخرة ..

**د. سيد جاد**

# فهرس

# أولاً .. القيادة .... المفهوم ... الأهمية .... الوظائف

**س١ : ماذا يعني مفهوم القيادة ؟**

ج١ : هـــناك تعريفات متعددة لمفهوم ومعني القيادة ، وإذا تعددت المفاهيم في موضوع أو مجال ما ، فإن هذا يعني عدم الاتفاق علي تعريف محدد لهذا المفهوم ، وهكذا القيادة .

**ونسوق فيما يلي بعض تعاريف القيادة :-**

- القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف .
- خلق وتوجيه القوة المعنوية للعاملين .
- العملية التي من شأنها أن تجعل التابعين أو المرؤوسين يسلكون الأنماط المرغوب فيها .
- العلاقـــة الشخصية المتبادلة والتي تجعل الآخرين مطيعين لأنهم يريدون ذلك وليس لأنهم مضطرون إلي ذلك .
- إيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير بين فردين أو أكثر .
- تحريك المرؤوسين وإيجاد الصور الملائمة للأهداف المطلوب تحقيقها ، وتحقيق الترابط والتكامل في تحقيق هذه الأهداف .
- العملية المؤثرة في أي جماعة منظمة نحو إنجاز أهدافها .
- هـــي الأفعال والتصرفات التي تؤثر في الموارد المتاحة لإيجاد الفرص المرغوبة .
- القدرة علي التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين .

- عملـــية تأثيـــر تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له وطبيعة العمل المسند إليهم .
- أن تقنع الناس بمتابعتك لهم وتدريبهم للعمل معك .
- هـــي العملـــية التـــي تؤدي إلي الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل.

**س٢ : هل القيادة علم أم فن ؟**

**ج٢ :** العلـــم هو استخدام أدوات وأساليب منهجية ومنطقية تعكس نتائج واحدة وثابتة ومتفق عليها ، أما الفن فهو مهارة وخبرة ومرونة وتقدير شخصي في مختلف الأمور والمواقف .

**وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن :**

أ- **القـــيادة علم :** حيث أنها تعتمد علي استخدام الأساليب والأدوات والمناهج العلمية التي من شأنها تعظيم كفاءة القيادة . **ومن هذه الأدوات :-**

- استخدام التنبؤ في تحديد حجم السوق والإنتاج والمبيعات .
- اســـتخدام الأســـاليب الكمية كالبرمجة الخطية ونموذج النقل في اتخاذ القرارات الإنتاجية والمالية وغيرها .
- استخدام الأساليب الإحصائية كالارتباط والانحدار في إيجاد العلاقة بين المتغيرات التي تحكم موقف معين .
- اســـتخدام الأســـاليب المالـــية والاقتصـــاد القياس في دراسات جدوى المشروعات والتكلفة والعائد وغيرها .
- استخدام الأساليب المالية كالتحليل المالي والتخطيط المالي والموازنات في تعظيم كفاءة إدارة الأموال .

- --------- أخرى فكر فيها وأذكرها .
  - ----------------------
  - ----------------------
  - ----------------------

ب-**القــيادة فن** : حيث تكون هناك حاجة ماسة إلي بعض المهارات السلوكية والفنية والشخصية للاستجابة للمواقف المتغيرة "الفن القيادي" ، والقيادة كفن تعتمد علي نظريات عديدة منها :

- نظرية الرجل العظيم The Great Man .
- القادة الكاريزميون Charismatic Leaders .

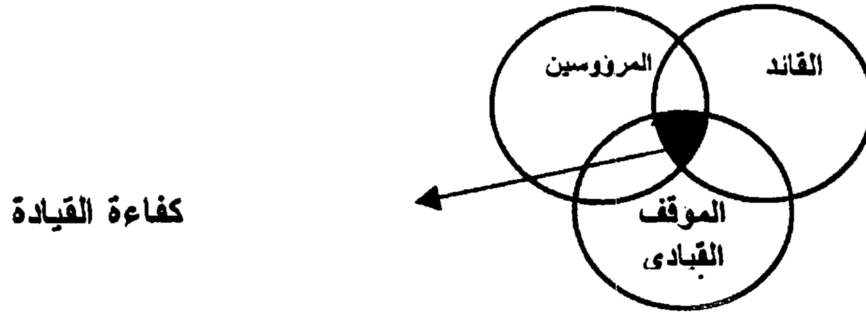
  "أي ذوي الصفات المتميزة أو الخارقة"
- نظرية السمات The Traits Theory .
- نظرية القيادة الموقفية The Situational Leadership Theory .

**ونحتاج إلي فن القيادة في أمور عديدة منها :**

- كيفية وسرعة التصرف في المواقف الطارئة .
- كيفية التعامل مع الظروف سريعة التغيير .
- مهارة التعامل مع الأسواق التنافسية المضطربة .
- مهارة حل المشكلات ومعالجة الضغوط والصراعات .
- ------ أخرى ياريت تفكر فيها وتذكرها .
  - ----------------------
  - ----------------------
  - ----------------------

## الخلاصة :

إن القيادة علم وفن في آن واحد ، إلا أن الاستخدام الأكثر لأي منهما يعتمد علـــي الموقف القيادي وعلي طبيعة القائد وأيضاً المرؤوسين . وهذا ما يشكل كفاءة القيادة .




**س٣ : ماذا يعني مفهوم الجوانب العقلية والعاطفية في القيادة ؟**

**ج٣ : يرتبط هذا السؤال بالسؤال السابق حيث أن :**

أ- الجوانب العقلية أو المنطقية تعظم القيادة كعلم تعتمد علي التفكير المنطقي وإجـــراء الحـــسابات والتكاليف والتخطيط لمختلف القرارات التي تأخذها القيادة .

**وتظهر الجوانب العقلية في القيادة فيما يلي :**

- التخطيط ووضع الأهداف .
- صنع واتخاذ القرارات .

**ب-الجـــوانب العاطفـــية أو الانفعالية تعكس القيادة كفن تعتمد علي المهارة والخبـــرة ، وبالتالي التأثير علي دور المعنويات في القيادة ، والذي يؤثر فـــي إحـــداث التفاعل بين القائد والمرؤوسين ، حيث يتميز بعض القادة**

الأكفــاء بقــدراتهم العالــية علـــي تعظـيم انفعالات وأحاسيس الأفراد والجماعات للعمل معا Work to Gether .

**س٤ : عرف مفهوم الإدارة ؟**

**ج٤ : للإدارة مفاهيم متعددة يمكن التركيز علي أكثرها شيوعاً ومنها :**

- الإدارة تعنـــي إنجـــاز الأعمـــال من خلال آخرين (المرؤوسين) "تعظيم الجانب الإنساني في الإدارة " **"الإدارة كفن"** .
- هـــي الأداة التـــي يـــتم من خلالها ترشيد استخدام الموارد المتاحة نحو الاســـتخدام الأمثل وتحقيق الأهداف "تعظيم الجانب الاقتصادي للإدارة " **"الإدارة كعلم"** .
- الإدارة هـــي القـــيام بوظائف معينة لتحقيق أهداف معينة "الإدارة كعملية تتكون من وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة" .
- **الإدارة هي :** عملية مستمرة لاتخاذ القرارات **"كعلم"** .
- **الإدارة هي :** فن تطبيق العلم في المواقف الإدارية المختلفة **"الإدارة علم وفن"** .

**س٥ : أذكر الفروق الجوهرية بين القادة والمديرين أو بين القيـــادة والإدارة؟**

**ج٥ : يمكن بيان الإجابة من خلال الجدول المقارن التالي :**

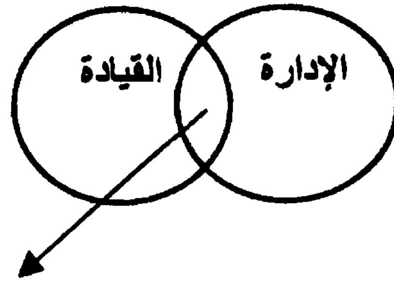
| أوجه المقارنة | الإدارة / المدير | القيادة / القائد |
|---|---|---|
| التعريف | كما سبق | كما سبق |
| التركيز | ▪ علي الجوانب العقلية والمنطقية أكثر<br>▪ التركيز علي عقول الناس اكثر من التركيز علي قلوبهم<br>▪ كعملية عقلية | ▪ التركيز علي الجوانب النفسية والمعنوية والعاطفية أكثر<br>▪ علي عواطف وقلوب الأفراد أكثر من عقولهم<br>▪ كعملية عاطفية |
| الاهتمامات | ▪ التخطيط – الكفاءة – القواعد – القوانين – الإجراءات – الرقابة – الحسابات – العمل المكتبي | ▪ أخذ المخاطر في الحسبان<br>▪ التغيير .<br>▪ الديناميكية – الخلق والإبداع |
| الوظائف | ▪ التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة | ▪ نفس الوظائف لكن قد يختلف الأداء أو المهارات أو التناول . |
| الأهداف | ▪ تحقيق الأهداف التنظيمية | ▪ بناء العضوية وتماسك جماعة العمل<br>▪ تحقيق الأهداف التنظيمية .<br>▪ تحقيق أهداف المرؤوسين . |
| الفرق بين المديرين والقادة | ▪ المديرون يديرون<br>▪ المديرون يراقبون<br>▪ المديرون يحافظون .<br>▪ وجهات نظر المديرين في الأجل القصير<br>▪ المديرون يسألون "كيف ومتي"<br>▪ المديرون يقلدون<br>▪ المديرون يقبلون الوضع الحالي . | ▪ والقادة يتركون .<br>▪ والقادة يحركون .<br>▪ القادة يطورون<br>▪ والقادة وجهات نظرهم في الأجل الطويل<br>▪ القادة يسألون "ماذا ولماذا؟ "<br>▪ القادة يبدعون<br>▪ القادة يتحدونه |
| فعل الأشياء | ▪ المديرون يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة | ▪ القادة يفعلون الأشياء الصحيحة |

**الخلاصة :**

الإدارة والقيادة مفهومين متكاملين وغير مترادفين وهناك مساحات مشتركة بينهما ، وقد يكون الفرد :

- مديراً ناجحاً وقائداً ناجحاً .
- مديراً ناجحاً وقائداً فاشلاً .

ويوضح الشكل التالي المساحة المشتركة بين الإدارة والقيادة :




**المساحة المشتركة بين القيادة والإدارة**

**س٦ : أذكر أنماط القيادة ؟**

**ج٦ : إن أنمـــاط القيادة تعني أسلوب ممارسة القيادة من جانب القائد ، وهذه الأنماط هي :**

أ- **الـــنمط الاســـتبدادي** : أو ما يسمى بالنمط التسلطي ، حيث يتميز القائد بأتباع أساليب الحسم والحزم والشدة والتحديد الدقيق للأعمال والواجبات وإجـــراء الرقابة الصارمة علي أفراد الجماعة ، كما لا يتيح لهم فرص المناقشة والحوار وإبداء الملاحظات أو الاقتراحات .

ب- **النمط الديمقراطي** : وهو عكس النمط السابق مباشرة ، من حيث المرونة واللين والدعم المعنوي والاجتماعي للمرؤوسين وتمكينهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

ج- **النمط الفوضوي :** وهو من أنماط القيادة السلبية ، حيث يكلف القائد – إن جازت التسمية – جماعة العمل بأداء المهام ولا يشرف عليهم ولا يتابعهم ويتركهم يفعلون أي شيء ، فهو لا يتدخل ولا يؤثر فيهم .

**س٧ : أي أنماط القيادة أفضل ؟**

**ج٧ : فـــي الأحــوال والظروف العادية والمستقرة يكــون النمط الديمقراطي أفضل .**

أمـــا في الأحوال والظروف الاستثنائية والمواقف الطارئة فيكون النمط الاوتوقراطي أو التسلطي هو الأفضل ، ولا يفضل النمط الفوضوي بأي حـــال ، ولا يصـــلح أن يكـــون مـــن أنماط القيادة ، اللهم إلا في أوقات الأزمات والكوارث والطوارئ .

**س٨ : من أين يستمد القائد سلطاته ؟**

**ج٨ : هناك نوعيات عديدة للسلطة منها :**

**أ- السلطة الرسمية :** وهي التي يستمدها القائد بحكم وظيفته ، مثل سلطة رئـــيس مجلـــس إدارة المصنع ، أو مدير عام التسويق ، أو التمويل ، وتخـــول له هذه السلطة الحق في إدارة التابعين وإجبارهم علي الالتزام بالعمل والمهام المحددة إن لزم الأمر .

**ب- غير الرسمية / الشخصية :** وهـــي الســـلطة التي يستمدها القائد من صفاته وسماته الشخصية واحترامه وتقديره للآخرين ، حيث يقبله أفراد جماعة العمل رئيسا لهم وقائداً لهم ، وتكون درجات الرضا لديهم عالية لتبعيـــتهم لهـــذا القائد فهي سلطة مبنية علي درجة قبول الآخرين للقائد

وطاعتهم له .... وتظهر في التنظيمات غير الرسمية داخل مؤسسات الأعمال .

**م- السلطة العلمية والفكرية :** حيث يستمد القائد قوته وقدرته وسيطرته علي الآخرين من خلال ما يتمتع به من علم ومعرفة ومعلومات ، وأيضا درجة حاجة الآخرين له مثل سلطة الأطباء والمهندسين والعلماء والباحثين والمحامين وغيرهم .

**ملاحظة : قد تتوافر في شخص ما السلطات الثلاث مثل الطبيب :**

- الرسمية بحكم وظيفته مديرا للمستشفي .
- غير الرسمية بحكم حب واحترام وتقدير الناس له .
- العلمية أو الفكرية بحكم علمه ومعرفته بخبايا مهنته وتفوقه وتميزه المهني في المجال الطبي .

**س٩ : اذكر أهم المهارات الواجب توافرها في القيادة ؟**

**ج٩ : هناك مهارات متعددة نركز منها علي ما يلي :**

١- **مهارات الاتصال** : Communication Skills .

- القدرة علي تحديد الهدف .
- إعطاء الإشارات واضحة ومحددة .
- يضمن أن الآخرين يفهمون رسالته .
- استخدام التوقيت المناسب في الاتصال .
- مهارة استخدام تكنولوجيا المعلومات .
- مهارة استخدام تكنولوجيا الاتصال عن بُعد .

**٢- مهارة الاستماع :** Listening Skills

- القدرة على تفسير رسالة المرسل .
- الإصغاء الجيد للسلوك غير المباشر للمرسل .
- يتجنب أن يكون مدافعاً بل مقنعاً .
- استخدام الاتصال الإيمائي في التعرف علي حركات الآخرين .
- إدراك وفهم ما وراء الكلام .
- الثقة في الآخرين .

**٣- مهارات الإصرار والدفاع :** Assertiveness Skills

- التحدث عما يريد .
- أن يكون صبورا وحليما .
- يتعلم أن يقول لا .
- يستخدم عبارة أنا أرى .
- مراقبة الحوار الداخلي لديه .

**٤- التزود بالتغذية العكسية البناءة :** Feedback

- أن يجعل التغذية المرتدة مساعدة للأفراد .
- أن تكون هذه التغذية محددة دائما .
- أن يتم إرسالها أو الحصول عليها في الوقت المناسب .
- توافر المرونة الكافية .
- تقديم التغذية العكسية الإيجابية مثل السلبية .
- تجنب توجيه اللوم للآخرين ، وتجنب الارتباك .

**٥- القدرة علي إدارة الضغوط بكفاءة :** Stress Management

- مراقبة مستويات الضغط لدى القائد ولدى المرؤوسين .

- تحديد ما الذي يسبب الضغوط .
- ممارسة نمط الحياة الصحية .
- أن يتعلم كيف يكون هادئا Relax .
- تنمية وتطوير العلاقات الفعالة مع الآخرين .
- الاحتفاظ بالأشياء في علاقتها الصحيحة .

**٦- القدرة علي بناء المقدرة الفنية** : Technical Competence

- أن يكـــون القائـــد قادرا علي تحديد كيف تساهم وظيفته في الرسالة العامة للمنظمة .
- يجب أن يصبح خبيرا في الوظيفة .
- القدرة علي البحث عن الفرص اللازمة للتزود بالخبرات الكثيرة .

**٧- القدرة علي بناء علاقات فعالة مع المشرفين** :
Relationships With Superiors

- أن يكون قادرا علي فهم عالم المشرفين .
- القدرة علي التكيف مع نمط المشرفين وأساليبهم .
- التعاون البناء مع المشرفين لكسب ثقتهم ودعمهم .

**٨- بناء علاقات فعالة مع الزملاء** : Peers

- التعرف علي الأهداف والفوائد العامة .
- فهم مهام الزملاء ومشكلاتهم ومكافآتهم .
- تطبيق نظرية Y في الاتجاهات .

تهتم نظرية Y بالجوانب الإيجابية في الفرد تجاه عمله وقدراته وعلاقاته مع الآخرين .

**٩- القدرة علي وضع أهداف محددة** : Setting Goals

- يجب أن تكون الأهداف محددة ومعروفة .
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للتنفيذ وقابلة للتحدي .
- أن تتطلب الأهداف الالتزام بها من قبل العاملين .
- الأهداف تتطلب التغذية المرتدة .

**١٠- مهارة التفويض** : Delegation Skill

- التعرف علي لماذا يكون التفويض فعالا ؟
- ما هي الأسباب العامة لتجنب التفويض ؟
- ما هي مبادئ التفويض الفعال ؟
- من الذي سيتم التفويض إليهم ؟
- ماذا لو حدثت أخطاء من قبل المفوض لهم السلطة ؟

**١١- مهارات أخرى** : Other Skills

- القدرة علي تحمل المخاطر وأخذها في الحسبان .
- القدرة علي تحمل المسئولية وعدم إلقاء اللوم علي المرؤوسين .
- نسبة الأداء الجيد للمرؤوسين .
- القدرة علي التعامل في بيئة متنوعة وتنافسية .
- الخروج بالمنظمة من النطاق المحلي إلي النطاق الدولي .
- القدرة علي بناء فرق عمل متميزة .

- القدرة علي حل المشكلات ومعالجة الصراعات .
- الميل إلي النمط الديمقراطي في القيادة .
- الاهتمام بتحقيق أهداف مرؤوسية مثل تحقيق الأهداف التنظيمية .

**س١٠ : أذكر أهم المبادئ الأصيلة في القيادة ؟**

**ج١٠ : قدم Perry M. Smith قائمة بأهم هذه المبادئ تتضمن ما يلي :**

١- الثقة هي الأساس .

٢- أن يكون القائد معلما ومتصلاً جيداً .

٣- أن يكون قادراً علي حل المشكلات .

٤- أن تكون لديه القدرة علي الاحتمال . Stamina

٥- أن يكون قادرا علي إدارة واستخدام الوقت جيداً .

٦- أن تتوافر لديه القدرة الفنية .

٧- ألا يفتقر إلي الكفاءة .

٨- يتحمل مسئولية تابعية ومرؤوسيه .

٩- أن يكون ذا رؤية Vision .

١٠- يساعد المرؤوسين علي تحقيق طموحاتهم وذاتيتهم .

١١- أن يعرف كيف يجري المقابلات .

١٢- أن يكون دافعا ومحفزا Motivator .

١٣- يجب أن يكون واضحا ومرئيا وممكن الوصول إليه .

١٤- أن يكون ذو إحساس وإدراك لمن حوله .

١٥- يجــب أن يكــون حاسما Decisive وفي نفس الوقت يكون حليما وصبورا Patiently .

١٦- أن يكون قادرا علي الاستبطان Introspective أي فحص دوافعه والتعرف علي افكارة .

١٧- يمكن الاعتماد عليه Reliable .

١٨- أن يكون ذو عقل مفتوح .

١٩- أن يكــون قــادرا علــي الحفــاظ علي معدلات عالية من الكرامة Dignity .

٢٠- أن يكون ذو أمانة واسعة Exclude Integrity .

**س١١ : هــل تخــتلف المنظمات الإنتاجية عن المنظمات الخدمية في حاجتها للمهارات القيادية ، وهل تختلف المهارات في كل من النوعين ؟**

**ج١١ : يمكن الإجابة علي هذا السؤال كما يلي :**

**أولاً .. الفرق بين المنظمات الإنتاجية والخدمية**

| العنصر | المنظمات الإنتاجية | المنظمات الخدمية |
|---|---|---|
| التعريف | تنتج منتجات مادية ملموسة | تقدم خدمات غير ملموسة |
| أمثلة | مصانع الغزل والنسيج /الأغذية | السياحة – الصحة – التعليم |
| القابلية للتخزين | يمكن تخزين المنتجات | لا يمكن تخزين الخدمة |
| القابلية للقيا والعد | يمكن قياس وعدد المنتجات | صعوبة قياس الخدمة |
| سهولة / صعوبة التقييم | سهولة التقييم | صعوبة التقييم |
| الوسطاء | تاجر جملة – وكلاء – تجزئة | لا يوجد وسطاء |

| العوامل المؤثرة | الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع | مقدم الخدم والمنتفع بها |
|---|---|---|
| الإدارة | مرونة وسهولة الإدارة | صعوبة الإدارة |

## ثانياً .. المهارات القيادية في النوعين

يمكـــن القول بأن المنظمات الإنتاجية لا تختلف عن المنظمات الخدمية في حاجتها للمهارات القيادية ، بل أن المنظمات الخدمية تحتاج إلي مهارات قيادية أعلـــى مـــن المنظمات الإنتاجية وذلك نظرا لطبيعة الخدمات التي أوردناها في الجدول السابقة .

**فالمنظمات الإنتاجية والخدمية تحتاج إلي المهارات التالية :**

١- مهارة الاتصال .

٢- مهارة حل المشكلات .

٣- مهارة اتخاذ القرارات .

٤- المهارات والخبرات الفنية .

٥- المهارات الذهنية والإبداعية .

٦- مهارات التعامل مع السوق والمنافسة .

٧- مهارات التطوير والقدرة علي التكيف .

**إذن** .. ليست هناك فروق في المهارات المطلوبة للنوعين من المنظمات ، لكن الفرق في كفاءة الممارسة لهذه المهارات حسب نوع المنتج أو الخدمة التي تقدم ، أو أن هناك مهارة تختلف في أهميتها عن المهارات الأخرى في أي من المنظمات .

**مثال** .. تحتاج المنظمات الخدمية التي تميز عالي في :

١- مهارات التعامل مع العملاء .

٢- مهارات الخدمات السريعة .

٣- مهارة إدارة العلاقة مع العملاء .

٤- مهارة الفهم والإدراك .

**س١٢ : ما الذي يفعله القادة ولا يفعله المديرون ؟**

**ج١٢ : القادة يقومون بما يلي :**

١- يضعون الاستراتيجيات ويحددون رؤية المنظمة .

٢- دفع الأفراد نحو تحقيق هذه الاستراتيجيات .

٣- دعم وتمكين الأفراد نحو صنع الرؤية المناسبة لهم .

٤- القادة يعملون من خلال الأفراد وثقافة المنظمة .

٥- القادة ينتجون التغيير النافع للمنظمة وللعاملين والعملاء .

٦- القادة يسعون إلي تحقيق أهداف العاملين وأصحاب المنافع .

٧- القادة يدعمون الاتجاهات الفكرية الجديدة بل يساهمون في صنعها مثل الجودة الشاملة – إعادة الهندسة – التحسين المستمر – تكنولوجيا المعلومات – رأس المال الفكري .

٨- القادة لديهم الديناميكية والقدرة علي التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية والتنافسية.

**أما المديرون فهم :**

١- يعملون من خلال النظم والهياكل التنظيمية .

٢- يركزون علي تحقيق الاهداف التنظيمية فقط .

٣- سعيهم محدود تجاه التطوير والتغيير "الرضا بالامر الواقع" .

٤- يسرفون في استخدام السلطة الرسمية .

٥- لديهم قدرات محددة عند التعامل مع المستقبل .

٦- لديهم قدرات محدودة عند التعامل مع المستقبل .

٧- الخوف من تبني المفاهيم الفكرية الجديدة .

٨- عدم القدرة علي تحمل المخاطر وتحمل المسئوليات الضخمة .

٩- هروب عند التعامل مع الأزمات Crisis .

**إذن** .. وجود قيادة قوية مع عدم وجود إدارة مشوشة فإن المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح بعيداً عن الانحدار أو السقوط ، أما وجود إدارة قوية مع عدم وجود اتجاهات قيادية فإن البيروقراطية قد تدفع المنظمة إلي الموت .

**س١٣ : من خلال التجربة العملية مع بعض المديرين أو القادة ... هل لك أن تخبرنا عن بعض الملاحظات التي تفرق بها بين المدير التقليدي والقائد الفعال ؟**

**ج١٣ : من خلال تجربتي الشخصية " كمؤلف لهذا الكتاب " مررت بالتجارب التالية واعتقد أن الكثيرين منا قد مروا بها أو بعضها ... ومنها :**

**أولاً .. حالة دخول مكتب كبار المديرين ... مدير عام – رئيس قطاع – رئيس مجلس إدارة ..... الخ ، تجد حالتين هما :**

١- أن هناك سهولة ويسر في دخول المكتب ، وأن هناك عملية تنظيم لدخول المكتب ومقابلة المسئول ، وعندما تدخل تجد رجلاً أو امرأة "مديرة" دسم الخلق هادئ الطباع حسن الوجه والمنظر حلو الكلام يناقش معك بمصداقية ويحاول مساعدتك في حل المشكلة بقدر ما يستطيع .

**النتيجة** : أنك تخرج من عنده وأنت راض وقانع ومبسوط حتى وإن لم تنجز مهمتك بنسبة ١٠٠% .

٢- أن هـناك صـعوبة فـي دخـول المكتب ، ودخول المكتب غير منتظم ، ومقصـور علي كبار القوم ، وعند دخولك المكتب وعندما يسمح لك ، تجد دخانـا كثـيفا ناتجا عن الصوت العالي للمدير والعصبية المفرطة التي هو فيها ، وتبحث عن مصدر ذلك تجد أنه يأيتك من رأس المدير المدفونة بين أكـوام الأوراق والملفـات والمستندات التي علي المكتب ، كما تلاحظ أن هناك مجموعة من الأدوية المتنوعة ... هذا للضغط ، وهذا للسكر ، وهذا للصـداع ، وهـذا للأعصاب والتوتر ، وعندما يتحدث معك ... إذا أمكنك ذلك ... تجد ما لا يسرك .

**النتيجة** : ياريت ما دخلت .. أنه مدير تقليدي لا يستحق هذه المكانة.

**ثانياً .. حالة الاجتماعات ... فهناك وضعين أيضاً هما :**

**الوضع الأول :**

١- الاجتماع منظم ومرتب وله جدول أعمال .

٢- الاجتماع يعقد في موعده .

٣- رئيس الاجتماع يحضر في الموعد المحدد لا يتأخر .

٤- الأعضاء يتسلمون الملفات قبل الاجتماع بوقت كاف .

٥- المناقشات ومشاركة الأعضاء منظمة .

٦- لا يسيطر فرد أو اثنين علي معظم وقت الاجتماع .

٧- ليس هناك صراخ ولا شتائم ولا ألفاظ خارجة .

٨- لا تسمع صوتا للتليفون المحمول .

٩- ديمقراطية التصويت علي الموضوعات المختلف عليها .

١٠- ما يستجد من الأعمال محدود إن لم يكن موجوداً .

١١- ------- إلخ .

**النتيجة** : الذي يدير الاجتماع هو قائد فعال وديمقراطي .

**الوضع الثاني :**

١- الأعضاء لم يتسلموا ملفات الاجتماع إلا داخل الجلسة .

٢- رئيس الاجتماع قد يحضر مبكراً أو متأخراً عن الأعضاء .

٣- لا يكتمل الأعضاء إلا بعد مضي نصف الوقت .

٤- الموضوعات تعرض حسب الهوى والمصلحة .

٥- هناك تربيطات قبل الاجتماع علي قبول أو رفض بعض الموضوعات .

٦- الديكتاتورية في فرض الأمر الواقع علي الأعضاء .

٧- الشتائم والألفاظ الخارجة أمر مألوف .

٨- التليفون المحمول بمختلف أنواع الموسيقى والرنات هو سيد الموقف .

٩- ٩٠% يمثل ما يستجد من أعمال .

١٠- واحد أو اثنين من الأعضاء يسيطرون .

١١- ------ إلخ .

**النتيجة** : الـذي يدير الاجتماع مدير فوضوي أو ديكتاتوري لا يستحق هذا المنصب .

**ثالثاً .. حالة اتخاذ القرارات : تجد أيضاً وضعين هما :**

**الوضع الأول :**

١- المسئول عن اتخاذ القرار يشارك التابعين والمستشارين في عملية صنع القرار .

٢- يدرس ويشخص ويفحص مختلف البدائل .

٣- يسترجع النظم الخبيرة ... ما تم في ماضي المؤسسة .

٤- منهج علمي تطبيقي واحد في اتخاذ القرار .

٥- يأخذ القرار بثقة واطمئنان .

٦- يدرك حجم المخاطرة ومستعداً لتحملها .

٧- يتحمل المسئولية ولا يلقيها علي الآخرين .

٨- لديه نظم فعالة للمعلومات والاتصالات .

**النتيجة** : كفاءة عملية صنع واتخاذ القرارات بالمشاركة

متخذ القرار ← قائد فعال وديمقراطي .

**الوضع الثاني :**

١- متخذ القرار ديكتاتوري متسلط .

٢- ثقته في نفسة إلي حد الغرور .

٣- التسرع وعدم الروية في دراسة مختلف البدائل .

٤- إذا شارك بعض المرؤوسين فالهدف هو إلقاء المسئولية عليهم عند فشل القرار .

٥- عدم الاستعانة بأحد من الخبراء أو المستشارين .

٦- لا يؤمن بالمنهج العلمي في اتخاذ القرارات .

٧- لا يدرك المخاطر وغير مستعد لتحملها .

٨- لا يعتمد علي نظم المعلومات وقنوات اتصاله بمختلف المستويات مغلقة.

**النتيجة** : تفتقر عملية صنع واتخاذ القرارات إلي الموضوعية والكفاءة .

متخذ القرار ⟵ مدير فوضوي أو ديكتاتوري غير مسئول .

# ثانياً .. نظريات ومناهج القيادة

**س١٤ : ماذا يعني مفهوم نظرية السمات Traits Theory في القيادة ؟**

**ج١٤ : تعني أن القائد الناجح هو الذي تتوافر فيه بعض الصفات أو الخصائص البشرية التي تميزه عن غيره من الأفراد ، وتركز علي الخصائص التالية :**

١- الصفات والخصائص الطبيعية مثل العمر والطول والوزن وغيرها .

٢- الصفات العامة مثل التعليم والحالة الاجتماعية والخبرة العملية .

٣- الذكاء الذي ينعكس في مستوى القدرة والمعرفة والحكمة التي يتمتع بها القائد .

٤- الصفات الشخصية الأخرى مثل :

- الثقة بالنفس .
- القدرة علي أخضاع الآخرين .
- النشاط والحيوية .
- الحسم والمغامرة .
- مدى الاعتماد علي الآخرين .
- الاهتمام بالآخرين والانصراف عن ذاته .

٥- الصفات المتعلقة بالقدرة علي الإنجاز والنمو مثل :

- القدرة علي القيام بالمهام .
- القدرة علي تحمل المسئولية .
- القدرة علي احترام الذات والآخرين .

◆ الشعبية التي يتمتع بها القائد .

◆ اللياقة التي يتعامل بها مع الآخرين .

**ملاحظة** : إن هـــذه النظرية ليست قاطعة ومبرراتها ليست مقبولة في جميع الحالات ، فقد تجد شخصاً ما قصيراً أو طويلاً أو سميناً وهو قائد ناجح ، وقـــد تجد أن الخوف هو الذي يدفع بعض الأفراد نحو طاعة قائدهم ، لذا فـــإن هناك نظريات ومناهج أخرى في القيادة ، إلا ما يمكن قوله ، هو أن وجود الحد الأدنى من الصفات السابقة يعتبر أمراً مفضلاً ومساهماً في دعم القائد ونجاحه وتميزه .

**س١٥ : هـــل هناك نظريات أخرى في القيادة " إذا كانت الإجابة بنعم ؟ فاذكر هذه النظريات وأعط وصفاً مختصراً لكل منهما ؟**

**ج١٥ : الإجابة ... نعم ..... وأهم هذه النظريات ما يلي :**

**أولاً .. نظرية الرجل العظيم** : The Great Man Theory

وهـــذه النظرية ترى أن الصفات القيادية هي صفات مورثة في الشخص ، وهناك بعض الأشخاص الذين تتوافر فيهم هذه الصفات ومن ثم يصبحون قادة متميـــزون .... وقد تطورت هذه النظرية بعد ذلك لتصبح باسم نظرية السمات والسابق عرضها في السؤال السابق .

**ثانياً .. النظرية السلوكية** : Behavioral Theory

وهي النظرية التي تربط بين القيادة والأنماط السلوكية التي يتبعها القائد في إدارته وتحريك الآخرين ، حيث أظهرت أن انماط القيادة هي :

١- النمط الاوتوقراطي "الديكتاتوري" .

٢- النمط الديمقراطي "التعاوني" .

٣- النمط الفوضوي .

٤- النمط الإنساني .

٥- النمط المهتم بإنجاز العمل .

ويرى بعض الكتاب تقسيم هذه الأنماط القيادية إلي :

**أولاً : القيادة المتمركزة في المرؤوس ... نظرية Y وتركز علي :**

- النمط الديمقراطي .
- النمط المتهم بالعاملين .
- النمط الانفتاحي علي الأخرين .
- النمط التعاوني أو المشارك .

**ثانياً : القيادة المتمركزة في الرئيس ... نظرية X وتركز علي :**

- النمط الاستبدادي .
- النمط بالمهتم بالإنجاز .
- النمط الانغلاقي "الانعزالي" .
- نمط القيادة الموجهة .

## ثالثاً .. نظرية القيادة الموقفية : Situational Theory

فهي تهتم بأثر الجماعة وردود فعلها في تكوين القادة في مختلف المواقف ، ولـذا فـإن هذه النظرية ترى أن كفاءة القيادة لا تقتصر علي صفات القائد أو

أنماط القيادة فقط ، بل تتوقف أيضا علي طبيعة وخصائص الموقف القيادي أي التي تمارس فيه القيادة أو ما يسمى بالمتغيرات الموقفية ، وهي :

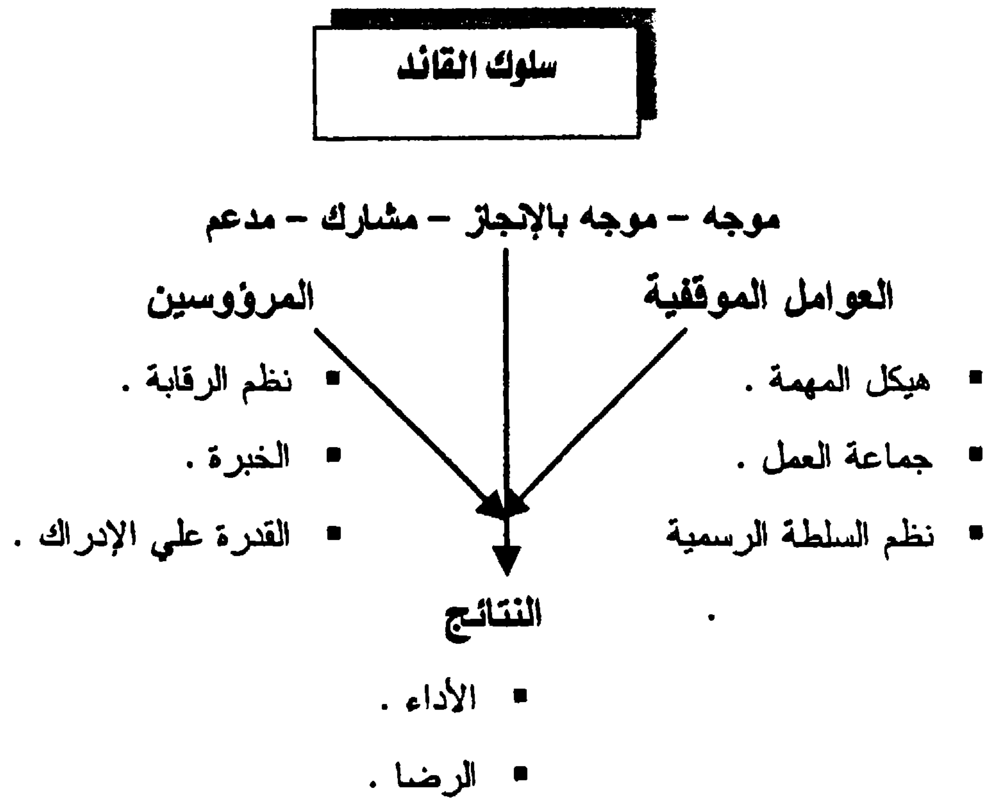
- طبيعة التفاعل بين القائد وجماعة العمل .
- ثقافة وبيئة العمل .
- الظروف المادية لبيئة العمل .
- المهام المطلوب إنجازها .
- خصائص المرؤوسين .
- المؤثرات الخارجية .

**رابعاً .. النظرية الوظيفية للقيادة : Functional Leadership**

وذلك باعتبار أن القيادة وظيفة من وظائف التنظيم ، بمعني آخر يجب توافر المهارات القيادية في مدير أي منظمة أو علي المسئوليات التنظيمية كلها ، حيث أن أي مدير في أي مستوى إداري يقوم بأداء الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة "توجيه" ورقابة ، ومن ثم فالقيادة كوظيفة تتضمن القيام بمهام وإجراءات معينة لتحقيق أهداف محددة ، أهمها دفع وتحفيز المرؤوسين نحو الأداء الأفضل .

**خامساً .. نظرية المسار والهدف : The Path Goal Theory**

وهي النظرية التي تؤكد علي أن درجة قبول سلوك القائد لدى المرؤوسين يتأثر برؤيتهم لدرجة مساهمة هذا السلوك في تحقيق الرضا المستقبلي لهم .
ويوضح الشكل التالي هذه النظرية :




س١٦: أذكر أهم سلوكيات الأفراد "القادة" الكارزميين Charismatic Leaders ؟

ج ١٦ : هي :

أولاً .. يتمتعون بدرجات عالية من القوة والثقة وديناميكية الحضور ، أنهم يستخدمون نبرات أصوات قوية ويتحدثون مباشرة مع الأفراد الأخرين . لديهم درجات عالية من الثقة بالنفس ، يستخدمون الاتصال الإيمائي ببراعة "عبر حركات الجسم" ، يتجنبون التمتمة أو التلعثم في الكلام .

ثانياً .. لديهم أهداف أساسية واضحة ومحددة ، ولديهم رؤية واضحة ومحددة عن المستقبل . ليس لديهم طرق تقليدية أو نمطية لتحقيق الرؤية . لديهم

القــدرة علــي توصيل الرؤية للآخرين . انهم يستخدمون طرق ومناهج حديـثة للتصـــرف وحــل المشكلات . أنهم يعرفون ما يريدون وكيف يصلون إلي ما يريدون ، أنهم قادرون علي توصيل ذلك إلي مرؤوسيهم ، والذين بدورهم ينجزون طبقا لظروف واهتمامات كل منهم . إن القوة الحقيقــية لمارتن لوثركينج Martin Luther King, Jr لم تكن في أن لديــه حلم "تحرير السود" ولكن في استطاعته توضيح هذا الحلم لملايين الأمريكان .

**ثالــثاً** .. لــديهم تــوقعات كبيرة بالأداء العالي ولديهم الثقة في قدرة الآخرين "المســاعدين" للوصول إلي هذه التوقعات ، لديهم قوة في وضع ثقتهم في الآخــرين وكســب ثقــة الآخــرين مــن خــلال تحديد أهداف طموحه Ambitious Goals علــي مستوى الأفراد والجماعات ، قادرين علي نقــل اعــتقاداتهم وإيمانهم بتحقيق الطموحات والأهداف إلي مرؤوسيهم ومعاونيهم .

**رابعاً** .. لديهم إدراك وحساسية عالية باحتياجات مرؤوسيهم ، هم يعرفون ماذا يــريد التابعين لهم حقيقة ، هم يتفهمون هذه الاحتياجات ، وقادرين علي بــناء علاقات طيبة وفعالة وحميمة مع الأفراد التابعين لهم ، هم يفعلون ذلــك مــن خــلال دعم وتشجيع التابعين نحو تحديد ما يريدون ، إيجاد الطــرق اللازمة لتحقيق أهدافهم ، وهم يستمعون للتابعين ويسألون حتى يتعلموا ما هي الأشياء المهمة حقاً لهم .

**س ١٧ : ما هي السمات الأساسية لنمط القيادة الحديث ؟**

**ج١٧ : يرى البعض Janet E. Lapp, 1999 أن هذه السمات هي :**

١- مثيراً للانتباه وملفتاً للأنظار وجاذباً للآخرين .

٢- قادراً علي خلق رؤية واضحة ومحددة .

٣- يقرر إلي أين يريد أن يذهب وليس كيفية الذهاب إلي هناك .

٤- قادراً علي إحداث التماسك لدى جماعة العمل .

٥- القيادة الفعالة تتم داخل التنظيم .

٦- جديراً بالاهتمام ولديه صفات قيادية خارقة .

**أما أهم صفات القادة ذوي القدرات القيادية الجاذبة :الكارزمية" فهي :**

١- صياغة الأفكار المعقدة في رسائل واضحة وسهلة .

٢- القدرة علي الاتصال وتحفيز الآخرين .

٣- القدرة علي الحسم وقت اللزوم .

٤- القدرة علي النضال والكفاح وصولاً للغايات .

٥- القــدرة علي التأثير في القضايا العاطفية أو المعنوية والتي تؤدي إلي ربطهم بمرؤوسيهم .

## ثالثاً .. الذكاء والإبداع والقيادة

**س١٨ : ماذا يعني مفهوم الذكاء Intelligence ؟**

**ج١٨ : تعتبر قضية الذكاء من القضايا المثيرة للجدل الواسع والقديم بين العلماء ، ولم يتم الاتفاق عليها بشكل مناسب للان ، إلا أن ما يلي عبارة عن بعض النتائج العلمية والعملية المستخلصة في هذا المجال :**

١- الذكاء عبارة عن صفة عامة للطاقة العقلية للأفراد ، والتي تشمل القدرات الشخصية، حل المشكلات ، التفكير ، إدراك وفهم الأفكار المعقدة ، وسرعة التعليم والتعلم من الخبرة والممارسة .

٢- الذكاء لا يأتي فقط من تعلم الكتب أو المهارات الأكاديمية الضيقة والمحدودة ، وإنما يأتي في جزء منه من قابلية الفرد للتحسين والتطوير وإدراك البيئة المحيطة وتنمية الفهم والإحساس ، بمعني آخر أنه خليط من أشياء كثيرة تساعدنا في تحديد ماذا يجب أن نفعل ؟

٣- يمكن قياس الذكاء من خلال الاختبارات والتقديرات السيكولوجية ، في الوقت الذي يصعب فيه قياس الإبداع Creativity .

٤- يشير مصطلح Intelligence Quotient (IQ) إلي حاصل الذكاء ، والذي يساوي في المتوسط ١٠٠ درجة علي منحنى بيل ، حيث يتم توزيع الأفراد علي هذا المتوسط من الأقل للأعلى ، كما يتجمع معظم الأفراد حول المتوسط والذي يساوي مائة درجة ، فقليل جداً من الأفراد أكثر ذكاءً ، حيث يحصل ٣% من الأمريكان علي ١٣٠ درجة ، وغالبا

مـــا يكونون موهوبين Giftedness ، وأيضا حوالي ٣% من الأمريكان يحصلون علي ٧٠ درجة ، وغالباً ما يعانون من إعاقة ذهنية أو ما يسمى بالتخلف الذهني Mental Retardation .

٥- إن ارتفـــاع نســبة أو حاصـــل الــذكاء يساعد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتصرفات المعقولة ، والعكس صحيح .

٦- وقــد تكــون هناك حالات استثنائية تخرج عن هذه القاعدة إلا أن الواقع التجريبـــي والعملي يقول بأنه لكما ارتفع IQ للأفراد ، كلما كانت فرص النجاح والتقدم لهم أكبر وافضل .

٧- إن اختـــبارات الذكاء ليس لها تحيز ثقافي ، بمعني أن حاصل الذكاء IQ يمكن التنبؤ به وبدقة لكل الأفراد بصرف النظر عن اختلاف القوميات أو الفئات أو السلالات الاجتماعية .

٨- يخـــتلف الأفـــراد في الذكاء باختلاف بيئاتهم وتراثهم الأصلي حيث يقدر معدل الذكاء الموروث Heritability من ٠,٤ إلي ٠,٨ علي ميزان يبدأ مـــن صفر ..... واحد صحيح ، وهذا ما يفسر اختلاف مستويات الذكاء بـــين الأفـــراد ، حيث بينت الدراسات اختلاف أفراد الأسرة الواحدة في الذكاء بمقدار ١٢ نقطة ، حيث تسبب جينات الوراثة وتربية وتنشئة الفرد هذه الفروق .

٩- تعتبر القدرات الطبيعية للأفراد ، وسماتهم الشخصية ، والجدارة والأهلية والخبـــرة هامة لنجاح الأداء في كثير من الوظائف ، إلا أن هناك بعض المواقف والمهام والوظائف المعقدة قد لا تنسجم مع الذكاء العام .

**س١٩ : أذكر علاقة الذكاء بالقيادة ؟ هل القادة الأكفاء هم أذكياء ؟**

**ج١٩ : لقد قدم كثير من الباحثين دراسات كثيرة في هذا الشأن نوضح بعض النتائج الهامة منها فيما يلي :**

١- هناك علاقة ارتباط إيجابية "R = 0.5" بين القيادة والذكاء .

٢- زيـــادة مســـتويات الذكاء لدى المديرين عن كونهم أفراد عاديين ، حيث يصل متوسط الذكاء للمديرين IQ إلي ٨٠% من العدد الكلي .

٣- إن الارتـــباط بين الذكاء ونجاح القيادة لا يكون مثاليا ، بمعني أن اذكي الـــناس لا يكون دائما أفضل القادة The Smartest People are not always the best leaders .

٤- إن وجود مستويات عالية من درجات الذكاء في مستويات القمة التنظيمية ، إلا أن الأبحـــاث توضح أن الذكاء بمفرده لا يضمن نجاح القيادة The Intelligence alone does not Guarantee leadership success.

٥- يمكن استخدام مقاييس واختبارات الذكاء عند اختيار المرشحين للوظائف ، إلا أن الذكاء المثالي غير موجود ، فمقاييس الذكاء لا توضح عما كان الأفراد الذين تم اختيارهم سيعملون كفريق أم لا .

٦- أثبـــتت الدراسات أن القادة الأقل ذكاء وأكثر خبرة يكونون أفضل تأثيرا في المواقف الضاغطة "الضغوط" من القادة الأكثر ذكاء واقل خبرة .

**س٢٠ : ماذا يعني مفهوم نظرية الموارد المعرفة وما هي علاقتها بالذكاء ؟**

**ج٢٠ : قـــدم كـــل مـــن فيدلـــر ، وجادثيا نظرية الموارد المعرفية CRT Cognitive Resources Theory وتشـــرح هذه النظرية العلاقة بين متغيرات ثلاث هما :**

١- ذكاء القادة .

٢- خبرة القادة .

٣- الضغوط .

**وكان من أهم نتائج النظرية ما يلي :**

**أولاً :** يرتفع أداء جماعة العمل عندما تكون خبرة القائد مرتفعة والذكاء منخفض وذلك في المواقف عالية الضغوط .

**ثانياً :** عند مستويات عالية من الذكاء لدى القائد وخبرات أقل قد يكون أداء جماعة العمل ناجحاً في المواقف منخفضة الضغوط .

إن الأهمية المتزايدة لنظرية الموارد المعرفية CRT ، والتي قدمها Fiedler & Garcia تظهر :

"أن أفضل وأحسن القادة غالباً ما يكونون أذكياء وخبراء ، ذلك أن الذكاء الموروث أو الأولى يساعد الفرد علي حل المشكلات ، ولكن الذكاء المندمج بالخبرة والمعرفة العميقة لموقف العمل يعطي نتائج أفضل" .

أوضح كل من Schmidt & Hunter , 1992 أنه بالرغم من الذكاء يعتبر مؤشراً فعال ودقيق لأداء الوظيفة ، إلا أن العلاقة بين الذكاء والأداء قد لا تكون مباشرة .

**س٢١ : لماذا يفشل الأذكياء ؟**

**ج٢١ : قدم Stermberg , 1976 بعض الأسباب لذلك منها :**

١- الافتقار إلي الدافعية .

٢- الافتقار إلي الرقابة الذاتية الموجهة .

٣- الافتقار إلي المثارة وعدم القدرة علي الصبر.

٤- الخوف من الفشل .

٥- جمود التفكير وعدم القدرة علي تحويله أثناء الممارسة .

٦- عدم القدرة علي رؤية مختلف الأمور "أفرع الشجرة" .

٧- عدم القدرة علي التركيز .

٨- الحيرة والتردد .

٩- المماطلة والتسويف .

١٠- عدم القدرة علي إتمام إنجاز المهام .

١١- يترك نفسه لئن يكون سميكا أو نحيفا .

١٢- زيادة أو انخفاض الثقة بالنفس عن الحدود الطبيعية .

**س٢٢ : ماذا يعني مفهوم الإبداع ، وما هي مكوناته ، وما هي مراحل أو خطوات تحسين الإبداع ؟**

**ج٢٢ : أولاً تعريف الإبداع :**

- أنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلي أفكار وملاحظات جديدة تماما .
- هو القدرة علي رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة Creativity is the ability to see in a new way .

**ثانياً** : **مكونات الإبداع** : **يتكون من** :

١- الخبرة : Expertise فهي هامة جداً للابداع وتساهم في تقديم الحلول الهامة للمواقف والمشكلات الخطيرة .

٢- التفكيـــر التخيلي : Imaginative Thinning وهو الذي يعكس وجهة النظـــر التقليدية للإبداع ، ويقدم المهارات اللازمة لرؤية الأشياء الجديدة والمخـــتلفة ، ويســـاعد علي التوصل إلي نماذج جديدة ويربطها ببعضها البعض .

٣- الدوافـــع الحقيقية : Intrinsic Motivation ، حيث يزداد إبداع الفرد عـــندما تزداد أهتماماته بالموضوعات الهامة والهادفة ومن خلال مواقف التحدي التي يواجهها .

**ثالثاً : أما عن خطوات تحسين الإبداع فهي :**

١- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية .

٢- التركيز علي الدوافع الجوهرية في أداء المهام .

٣- التخلص من القيود المفروضة علي المرؤوسين .

٤- تقصير وتخفيض عملية تقييم الحلول المقدمة .

٥- إعطاء المرؤوسين نطاق أوسع في عملية صنع القرارات .

٦- توفير مناخ العصف الذهني Brainstorming .

٧- رؤيـــة الأشياء بطرق جديدة والنظر إلي المشكلات من أوجه عديدة كلما كان ذلك ممكناً .

٨- دعم قدرة أعضاء الجماعة علي تحمل مخاطر التفكير الابتكاري .

**س٢٣ : هل هناك علاقة بين الذكاء والإبداع ؟ وإن وجدت فكيف ؟**

**ج٢٣ : إن الإبـــداع لـــه علاقة بالذكاء ، حيث أن التفكير المختلف أو الإبداع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالذكاء ، إلا أنهما كقدرتين منفصلتين ويؤكدا البعض علي أن :**

- الــذكاء ضروريا لكنه لا يضمن الإبداع ، لكن البعض الأخر يرى أن وجود بعض مستويات الذكاء العام ضرورية للإبداع .
- إلا أنـــنا نــرى أن الإبداع قد يكون ناتجاً عن الذكاء ، كما أن الذكاء يمكن اكتسابه من خلال الإبداع الخلاق .

**س٢٤ : كيف يمكن تقدير الإبداع ؟**

**ج٢٤ : يمكن رؤية الإبداع وتقديره من خلال :**

١- المجـــالات المحددة الفرعية والعامة مثل إبداع مؤلفي الموسيقي وعلماء الرياضة والفيزياء والفلك والرسم والتمثيل ، الجوانب الفنية في الإنتاج .

٢- إجراء الاختبارات النموذجية للإبداع أو التفكير المختلف ومنها :

أ- اختــبارات تحسين المنتج : حيث اقترحت شركة تويوتا عام ١٩٩١ هدفا للعاملين بها وهو تقديم ٤٨ اقتراح شهريا لكل العاملين لتحسين عملــية صـــنع الســيارات ، وقد أقرت الشركة أكثر من ٩٨% من الاقتراحات المقدمة لتحسين إنتاج السيارات بها ، كما أن شركة 3 M حددت أن يكون ٢٥% من إجمالي العائد العالمي لها يأتي من بيع منتجاتها التي قدمت خلال الخمس سنوات الماضية .

ب-الاختــبارات غيــر العاديـــة : مـــن أمثلتها سؤال الأفراد بأن يأتوا باستخدامات عديدة وممكنة للمنتجات الحالية .

ج- تحديـــد العـــناوين : يعطـــي الأفـــراد قصة قصيرة لكي يقرءوها ثم يحاولون وضع عنوان لها .

**س٢٥ : أذكر أهم معوقات الإبداع ؟**

**ج٢٥ : الافتقار إلي الخبرة الفنية لا يساعد علي توالد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة :**

١- لقد حدد فيدلر : أن وجود مستويات عالية من الخبرة والمقدرة الفنية مع مستويات أقل من الذكاء يساعد في حل المشكلات وزيادة كفاءة أداء الجماعة في عملها .

٢- مشكلات مرتبطة بتقسيم الإبداع ، حيث أن مهارات التفكير الخيالي وتوليد الأفكار قد تكون معوقة للإبداع ، خاصة عندما يعتقد المبدعون بأن أفكارهم سوف تقييم ، وقد يؤدي ذلك إلي تقليل الحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون في المنظمة .

٣- وقد يؤدي ما سبق ظاهريتين للاختلال الوظيفي في أداء جماعة العمل وهما:

أ- يرفض أعضاء الجماعة الإحباط الناتج عن عدم موافقة التقييم لحكمهم علي الأفكار التي يقدمها أفراد الجماعة .

ب-التأثير السلبي علي أفكارهم وهاذ ينتج عن اعتقادهم في التفكير السلبي للآخرين مثل الرؤساء والمحكمين لأفكارهم .

**س٢٦ : كيف يمكن تعزيز الإبداع من خلال العصف الذهني ؟**

**ج٢٦ : العصف الذهني Brainstorming هو طريقة لزيادة الإبداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة عليها ، ويستخدم القادة القواعد التالية عند محاولتهم تطبيق العصف الذهني :**

١- ألا تزيد جماعة العصف الذهني عن ٥ – ٧ أفراد .

٢- يجب تحديد من سوف يهتم بجلسة الجماعة .

٣- إعطاء كل شخص الفرصة في المشاركة .

٤- يجــب أن يكــون التركيز أولاً علي حجم وكمية الأفكار الإبداعية وليس علي جودتها .

٥- عدم السماح بتوحيد النقد أثناء مرحلة توالد الأفكار .

٦- يتم تشجيع الأفكار التلقائية وغير المألوفة .

٧- دعم التواصل المستمر نحو حجم أكبر من الأفكار . فكلما زادت الأفكار زاد احتمال وجود حلول مفضلة .

٨- يجــب تســجيل أفكــار الجماعة علي السبورة حتى يرى كل فرد جميع الأفكار المعروضة .

٩- بعد يتم التوصل إلي كل الأفكار المتاحة ، فإن كل فرد يقيم وجهات النظر المختلفة سواء المؤيدة أو المعارضة .

١٠- يــتم في ضوء تنقية وتعديل الأفكار المعروضة علي السبورة الوصول إلي الحلول النهائية للمشكلات أو الموضوعات المطروحة .

**س٢٧ : اذكر أهم سمات وخصائص الأفراد الأكثر إبداعاً ؟**

**ج٢٧ : أهمها مايلي :**

١- أكثر انفتاحا للمعلومات والخبرة .

٢- لديهم طاقات عالية .

٣- لديهم الإصرار الشخصي .

٤- يميلون إلي الاستبداد Domineering .

٥- يتفاعلون عاطفياً مع الأحداث .

٦- مندفعون ومتهورون Hunting & Impulsive .

٧- ميولهم للموسيقي والفن أكثر من الرياضة والصيد .

٨- لديهم حافز قوي لدفع وتحريك أنفسهم .

٩- لديهم قناعة بالكفاية الزائدة أو الشخصية . Personal Adequacy

**أي أنهـــم :** مســـتقلون ، عنيدون أو مستبدون – ليسوا عمليين ، غير مهتمون بالمال – ثائرين غير مطيعين ، من الصعب إعطاء أفكارهم للآخرين .

**س٢٨ : في ظل ما سبق كيف يمكن قيادة المبدعون ؟**

**ج٢٨ : في ظل سمات وخصائص المبدعين يمكن قيادتهم من خلال :**

**أولاً : توافر صفات وخصائص معينة في قادة المبدعين منها :**

١- الذكاء .

٢- السيطرة .

٣- الاستقرار والاتزان .

٤- الهدوء والصبر .

٥- التوجه بالأهداف .

٦- البساطة والود .

٧- التمسك بالقيم والتقاليد خاصة التنظيمية .

**ثانياً : قدم كل من Hogan & Morrison, 1993 الخطوات التالية الواجب علي القادة إتباعها عند القيادة إبداع مرؤوسيهم :**

١- تحديد الأهداف متن خلال إتاحة مستويات عالية من مشاركة المرؤوسين.

٢- تحديد الوقت المناسب للعمل من خلال مشاركة المرؤوسين أيضا .

٣- توفير الموارد الكافية لاداء المهام وإنجاز الأعمال .

٤- تخفيض وقت الضغوط من خلال المشاركة وتوفير الموارد ونظم المكافآت والتنظيم الجيد .

٥- دعم مشاعر ومعنويات المرؤوسين من خلال المكافآت المعنوية والإنسانية .

٦- تشجيع الإبداع علي أساس أنه تطور وليس ثورة .

**س٢٩ : ما علاقة الإبداع بالقيادة ؟**

**ج٢٩ : أن مركز قيادة الإبداع في ولاية نورث كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية ، بين من خلال أبحاثه ما يلي :**

١- هناك علاقة ارتباط بين الإبداع والقابلية للقيادة أو القدرة القيادية .

٢- إن وجود قادة أكفاء يعني وجود الإبداع Being A Good Leaders Means Being Creative .

٣- تبين من التطبيقات العملية في منظمات الأعمال الدولية المتقدمة أن التميز التنافسي والربحية وتطوير المنتجات يتم من خلال قادة مبدعون .

٤- في أمريكا يعتمدون علي تطوير وتقديم تكنولوجيا جديدة ، في اليابان يحاولون تحسين التكنولوجيا وإيجاد طرق فعالة لذلك في بيئة العمل . فكل من أمريكا واليابان يسعون إلي التميز من خلال التطوير والتجديد والإبداع وإن اختلفت الأسباب في الوصول إلي الأهداف .

٥- يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لدى القادة عن الهدف النهائي من الإبداع ، حتى لا نسرف في تقديم الأفكار وإطلاق العنان للإبداع ، والذي يمكن أن يفشل في تلبية حاجات العملاء ، وهذا ما يسمى بالمشي على حبل البهلوان ...:. والذي يفهم ضمناً منه أن التجديد والابتكار والإبداع من أجل تسلق الأناقة والازدهار فقط ، وليس من أجل إحداث التميز وإشباع حاجات العملاء وتحقيق مختلف الأهداف الاستراتيجية التنظيمية الأخرى.

**س٣٠ : كيف يكون الذكاء صحياً لدى القادة وكبار المديرين ؟**

**ج٣٠ : تقول بعض البحوث أن ذلك يمكن أن يتم من خلال :**

١- الحفاظ على السعادة الطبيعية .

٢- أجعل عقلك يذهب أكثر إلي الحالات والنماذج الإيجابية .

٣- إذا كان لديك أمل فإنك تستطيع استرداد صحتك .

٤- بناء علاقات طيبة مع أصحاب المنافع داخل وخارج المنظمة .

٥- تشييد نظام فعال للمعتقدات والأيمان به .

٦- أحصل على النصح والإرشاد والتوجيه من المستشارين داخل وخارج المنظمة .

٧- الاعتماد على مصادر عديدة وصادقة .

## رابعاً .. القيادة الدولية – قيادة التحول – قيادة منظمات الأعمال الدولية

**س٣١ : مـــاذا يفعـــل القادة المحليون "للشركات المحلية" لكي يصبحون قادة دوليون "أي تحول شركاتهم من المحلية إلي العمل في النطاق الدولي" ؟**

ج٣١ : الإجابـــة علـــي هذا السؤال متعددة ومتنوعة فهيّ تهتم بتحقيق التنمية التنظيمية الشاملة سواء علي المستوى الإنساني أو التنظيمي أو الفني أو التمويلي .... الخ ، **لـــذا يمكن إجمال الأسباب التي تحقق القيادة الدولية فيما يلي :**

**أولاً .. علي المستوى الشخصي للقادة :**

١- تنمية المهارات وإكتساب مهارات التعامل الدولي .

٢- الاحتكاك المباشر بالشركات الدولية والاستفادة من تجاربها .

٣- إدراك أهمية التعامل في النطاق الدولي للقادة وللعاملين وللمنظمة .

٤- التنمية الذاتية من خلال الإصرار علي التعلم والكفاح والنضال من أجل الوصول إلي الأهداف .

٥- مهـــارة تعليم واستخدام مختلف اللغات خاصة السائدة دولياً كالإنجليزية واليابانية والفرنسية وغيرها .

٦- تنمـــية مهـــارات الـــتعامل في ظل تنوع قوة العمل "الشركات متعددة الجنسيات" .

٧- تنمـــية المهارات التكنولوجية ، خاصة في مجالات الاتصال عن بُعد ، الإدارة من المنزل ، والتعامل مع الأسواق المالية ، والبريد الإلكتروني ، ونظم دعم القرار والاستفادة من شبكات المعلومات ....الخ .

**ثانياً .. علي المستوى التنظيمي :**

١- التحسين المستمر للجودة .

٢- التسويق الدولي .

٣- معالجة نظم وإجراءات التشغيل البشري دولياً .

٤- التكيف مع الثقافات والسياسات والقوانين الدولية .

٥- تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل .

٦- بناء المصانع وفتح المشروعات داخل وخارج الدولة الام .

٧- الاندماج مع الشركات الدولية .

٨- إدارة الاستثمار الدولي في ظل مخاطر أسعار الفائدة والأوراق المالية في المؤسسات الدولية .

٩- دراسة نمط وأسلوب الدخول إلي العمليات الدولية .

١٠- ------ أخرى .

**ثالثاً .. علي مستوى العاملين :**

١- إعادة تأهيل العاملين للعمل في النطاق الدولي .

٢- دعم وتمكين العاملين نحو المشاركة في القرارات الدولية .

٣- بناء التعهدات والالتزامات من قبل القادة للتمسك بقيم ومعتقدات وثقافة المنظمة .

٤- إعادة تصميم نظم الاختيار والتعيين والترقية .

٥- تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت تناسب النطاق الدولي .

٦- تعهد القادة بعدم الأضرار بمصالح وأهداف العاملين المحليين عند عمل المنظمة في النطاق الدولي .

٧- اســتخدام برامج تدريب وتطوير تركز علي إكساب العاملين مهارات التعامل الدولية مثل الاتصالات / العلاقات / اللغات .

٨- بـناء إدارة أو قسم للموارد البشرية يكون قادراً علي مواجهة التحديات الدولـية فـي مجـالات الاختيار والتوظيف وعلاقات العمل والنقابات العمالية والنقل والترقية .. الخ.

٩- ------ أخرى .

**س٣٢: كيف يمكن لقادة منظمات الأعمال العربية تحويل منظماتهم للعمل في النطاق الدولي؟**

**ج٣٢ : من خلال :**

| من | إلي |
|---|---|
| ▪ هيكل تنظيمي هرمي . | ▪ هيكل أفقي أو شبكي . |
| ▪ التوجه الفني "بالإنتاج" . | ▪ التوجه بالسوق . |
| ▪ إدارات منفصلة في العمل . | ▪ فرق عمل متكاملة . |
| ▪ الإدارة بالتجربة والخطأ . | ▪ الإدارة بالتعلم . |
| ▪ مركزية القرار . | ▪ اللامركزية وتمكين العاملين . |
| ▪ الأداء التقليدي للعمليات . | ▪ البحوث والتطوير وإدارة التغيير . |
| ▪ الإدارة بالتكهنات . | ▪ الإدارة بالمعلومات . |
| ▪ تكنولوجيا متوسطة أو متواضعة . | ▪ تكنولوجيا متقدمة . |
| ▪ الانعزال والتقوقع . | ▪ الانفتاح والانطلاق . |
| ▪ الرضا بالوضع الحالي . | ▪ التحسين المستمر . |
| ▪ الخوف من غموض المستقبل . | ▪ النضال من أجل الثقة في المستقبل . |

**س٣٣: مـا هـي أهم التحديات التي تواجه القادة في الألفية الجديدة أي في القرن الحادي والعشرين ؟ The New Millennial**

**ج٣٣ : إن أهم التحديات هي :** [1]

**أولاً :** علي القادة الاستمرار في إطلاق العنان للقوى العقلية والمواهب المتنوعة لقوة العمل .

**ثانياً :** إن الميزة التنافسية Competitive Advantage سوف تعتمد علي قدرة القادة علي خلق البناء الاجتماعي لتشييد رأس المال الفكري Intellectual Capital .

**ثالثاً :** يرى أحد قادة منظمات الأعمال الدولية ، أن قادة اليوم سوف يحتاجون إلي أن يصبحوا خبراء متمكنون من المواهب في عالم الأعمال المستقبلي.

**رابعاً :** إن قادة القرن الحادي والعشرين عليهم أخذ المبادرات الفعالة نحو بناء منظمات التعلم Learning Organization .

**خامساً :** عليهم تبني وتطبيق المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة Knowledge Management والإدارة التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات .

**سادساً :** تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعات الشخصية للعاملين .

**سابعاً :** تبني استراتيجيات تنافسية فعالة لمواجهة متغيرات السوق الدولي .

**س٣٤ : ماذا عن الدروس المستفادة من التجارب العملية لبعض القادة أو كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الدولية ؟**

**ج٣٤ : فيما يلي مجموعة من النصائح الهامة والناتجة عن التجارب الشخصية لبعض كبار المديرين في منظمات الأعمال الدولية الناجحة :**

---

[1] **لمزيد من التفاصيل حول إجابة هذا السؤال يمكن الرجوع للمرجع التالي :**

- د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٦ .

**أولاً :** فهم العميل .

**ثانياً :** تعظيم النمو .

**ثالثاً :** بناء الولاء للعلامة التجارية .

**رابعاً :** دعم وتعزيز منهج فرق العمل .

**خامساً :** التمسك بثقافة المنظمة .

**سادساً :** استثمار الموقع والاستغلال الأمثل لبيئة العمل .

**سابعاً :** إعادة اكتشاف المنظمة "القدرات – المميزات – الفرص ... الخ" .

**ثامناً :** إدارة المكاسب والفرص الكبيرة مثل عمليات الاندماج والتحول إلي السوق العالمي

لاحظ أن هذه الدروس مستفادة من قيادة سلسلة محلات التجزئة الكبيرة والمنتشرة في أمريكا والعالم مثل محلات Wal - Wart ، Jo - Ann Stores ، Dollar Tree ، Shopko Stores .

**س٣٥ : ماذا عن دور القادة في إدارة الأصول المعرفية ، أو ما يسمى براس المال الفكري Intellectual Capital (IC) ؟**

**ج٣٥ : يجب أن يدرك القادة أهمية تعلم كيف يمكنهم :**

١- إدارة الأصول المعنوية أو غير الملموسة Intangible Assists .

٢- تعظيم المعرفة وإنتاج الأفكار من قبل العاملين في المنظمة .

٣- استخدام المهارات القيادية لمواجهة هذه التحديات في إدارة المعرفة ، وأيضاً إدارة منظمات التعلم . Organizational Learning

٤- هذه المهارات يجب أن تشمل :

أ- المساهمة في المعرفة .
ب-أخذ المخاطر في الحسبان
ج- استخدام الطرق المتنوعة لتحقيق الأهداف .
د- إيجاد الطرق التي تشجع وتدفع
هـ- السلوكيات القيادية الجديدة داخل المنظمة .
و- الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة .

٥- تغيير وتطوير السلوكيات الحالية ودفع العاملين تجاه تغيير سلوكياتهم نحو إدارة المعرفة وتوليد الأفكار والبيانات والمعلومات .

٦- التركيز علي مهارة بناء وإدارة العلاقة مع العاملين في المنظمة باعتبارهم العملاء الداخليين .

٧- بناء علاقات متميزة ومستمرة من العملاء الخارجيين .

٨- يعتبر تغيير سلوكيات القادة من أجل مقابلة التحديات أو إجراء التغييرات اللازمة ، هو من أصعب التحديات التي تقابل القادة ، فقد يكون هناك تغيير في رؤية أو رسالة أو أهداف المنظمة أو حتى في هيكلها الثقافي ، وهذا يتطلب :

أ- مهارات إدارية .
ب-مهارات قيادية .
ج- مهارات بناء علاقات متميزة .

**تذكر أن قادة التحول : Transformational Leaders** هم أشخاص استثنائيون لديهم القدرات العقلية والعاطفية والتي يمكن استخدامها لنقل أو تمويل المنظمة من وضع لأخر ، مع إقناع المرؤوسين بذلك مع أخذ المخاطر في الحسبان .

**لاحظ** : **أن منظمات التعلم هي** : منظمات يقوم الأفراد فيها باستمرار بالتوسع في استخدام طاقاتهم وقدراتهم وإبداعاتهم نحو خلق النتائج المرغوبة – منظمات تقدم الفرص المستمرة للتعلم باستخدام التعلم من أجل تحقيق الأهداف .... التركيز علي المشاركة والاتصالات .

**تذكر أن المعرفة * Knowledge** هي الاستخدام الأمثل للمعلومات والمهارات الخاصة والمؤهلات والقدرات ، والأفكار والمبادرات ، الدوافع والالتزامات المختلفة للأفراد داخل المنظمة ، "أي جعل المعلومات ذات مغزى ومعني" .

**لحظة من فضلك** :

- راس المال الفكري Intellectual Capital قدمه توماس ستيورات عام ١٩٩٧ في كتابة بعنوان : **رأس المال الفكري .... الثروة الجديدة للمنظمات .**
- يتكون رأس المال الفكري عند ستيورات من ثلاث عناصر :

١- رأس المال الهيكلي .. الأصول غير الملموسة "العلاقات – براءات الاختراع – المعلومات – الخبرات" .

٢- راس المال البشري .

٣- رأس المال من العملاء .

---

* **لمزيد من التفاصيل أرجع لمرجعنا :**

- د. سيد محمد جاد الرب ، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية" ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٦ .

**س٣٦ : أذكر أهم السمات التي تميز كبار القادة .**

**ج٣٦ : أوضح أحد الكتاب سبعة سمات هي :**

١- القـــادة الكبار يحددون ويجمعون ويثيرون الحماس في مرؤوسيهم من خــلال الـتعاون – الـدعم – المشاركة – التمكين – الحوافز المادية والمعنوية .

٢- القـــادة الكـــبار يعـــتمدون علي مجهوداتهم الكبيرة لتحقيق الأهداف – النجاح والتميز – التعرف علي الفرص الأفضل للنجاح ، يحاولون فعل الأشياء الصحيحة .

٣- القـــادة الكـــبار يواجهـــون ويقهرون الصعاب والمشكلات الكبيرة مثل قضايا التنوع – التغيير – العولمة – المنافسة – التكاليف .

٤- القـــادة الكبار يتوقعون من أنفسهم أكثر ما يتوقعون من الآخرين .... أنهـــم يعملون أكثر – يتحملون التحديات الكبيرة – يصيممون البرامج الفعالة – يقومون بأداء الأعمال الكبيرة ويحققون المعايير الكبيرة .

٥- القادة الكبار لا يخافون من صنع واتخاذ القرارات الصعبة أو الحاسمة Taugh Decisions خاصـــة القـــرارات فـــي المنظمات العاملة في الـــنطاق الدولـــي – يفكـــرون – يقدرون – يقيمون مختلف الظروف المحيطة بالمشكلات المطلوب اتخاذ القرارات فيها .

٦- للقادة الكبار رؤية ولديهم إخلاص وولاء عظيمين في أنفسهم نحو إتمام وتحقيق هذه الرؤية Vision ، هم يعرفون ما يريدون إنجازه – ما هي العـــوائد المطلـــوبة – يبذلون أقصى الطاقات والقدرات لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية ، إنهم يعتقدون حقا أنهم قادرون علي فعل ذلك.

٧- القـادة الكـبار لـديهم طمـوحات كبيـرة في : أنفسهم ، شركاتهم ، ومرؤوسـيهم نحو تحقيق الأهداف - النظر بعيداً إلي ما سيكون عليه المستقبل - الاستعداد للمستقبل - بناء الاستراتيجيات الموقفية لمعالجة المشكلات والمواقف الطارئة .

**س٣٧ : ما هي أهم القضايا التي يركز عليها القادة في ظل متطلبات العولمة؟**

**ج٣٧ : هي :**

١- الاختيار الفعال للقادة في ظل متطلبات العولمة .

٢- وضع برامج لتطوير القيادة المتعددة المهارات .

٣- وضع برامج مكثفة سواء للتدريب أو الحوافز من شأنها تحقيق حاجات العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

٤- الالتـزام بالقـيم التي تؤكد علي أهمية الأفراد مثل الأهمية بالأصول والنتائج المالية .

٥- تبني نماذج متميزة في القيادة مثل :

أ- الثقة الذاتية .

ب- الرقابة الذاتية .

ج- التوجه بالإنجاز .

د- الدافعية والانضباط .

ه- فرق العمل .

و- الإحساس بالمسئولية .

ز- تمكين العاملين .

ح- القدرة علي معالجة قضايا تنوع قوة العمل .

٦- إدراك جودة القيادة وفاعليتها وأهميتها لتحقيق التميز التنافسي .

٧- التركيز علي بناء نظم متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال .

٨- القدرة علي مواجهة الضغوط وإدارة الصراعات .

٩- يضيف أحد الباحثين ما يلي :

- القادة الناجحون دولياً هم :

أ- يديرون الأفراد كأي قضية استراتيجية أخرى في المنظمة .

ب-يضعون نصب أعينهم الأداء العالي والمتميز .

ج-لديهم ثقافات وقيم ومعتقدات متميزة .

د- يدرسون ويفهمون أولا ثم يتصرفون ويمارسون .

هـ- يسعون دائماً إلي التحسين المستمر .

## خامساً .. القيادة واتخاذ القرارات وإدارة الوقت والضغوط

**س٣٨ : إذا كان هناك قراراً مطلوب اتخاذه في جماعة فريق عمل وأنت قائد لهذا الفريق ، فكيف يتم اتخاذ القرار ؟**

**ج٣٨ : الإجابة هي من خلال البدائل التالية :**

١- تدع أعضاء الفريق يقررون ما يريدون .

٢- تسأل أعضاء الفريق ماذا يريدون ، ولكنك تأخذ القرار النهائي .

٣- تأخذ القرار النهائي ، وتخبر الجماعة بالأسباب .

٤- تأخذ القرار النهائي ، وتخبر الجماعة بالقرار وما عليهم فعله .

**لاحظ** :

- إتـــباع الفريق الأولى ..... يعني أن نمط في القيادة قائم علي
**ديمقراطي** تفويض السلطة .
- إتـــباع الطـــريقة الثانية ..... يعني أن نمطك في القيادة يعتمد علي المشاركة .
- إتباع الطريقة الثالثة ..... يعني أن نمطك في القيادة يعتمد علي
**استبدادي** التبرير وتسويق أفكارك وبيعها للمرؤوسين .
- إتـــباع الطريقة الرابعة ..... يعني أن نمطك في القيادة يعتمد علي إجبار المرؤوسين "دكتاتورية شديدة" .

**س٣٩ : كـــيف يمكـــن للقائـــد الـــناجح إدارة الصراعات مع التنظيمات غير الرسمية "الشللية" داخل المنظمة ؟**

**ج٣٩ : إن القائد الفعال هو الذي يدير الصراعات مع الآخرين كما يلي :**

**أولاً :** عليه أن يفرق بين التنظيمات غير الرسمية الإيجابية ، والتي تعني توافق مجموعة من الأفراد وإنسجامهم بطريقة تنفع التنظيم ولا تضره .

**مثال ذلك** .. مجموعة من الأفراد يقنطنون في منطقة جغرافية واحدة ويأتون في سيارة زميل لهم إلي العمل .

- مجموعة من العاملين يتقاسمون السندوتشات والجرائد اليومية .
- مجموعة من العاملين يساعدون زميل لهم علي تخطي ضائقة مالية .

فماذا يضيف القائد في كل ما سبق .... عليه أن يشجع التنظيمات غير الرسمية الإيجابية .... حيث أنها تحقق الرضا الوظيفي والتعاون وحب العمل وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي ككل .

**ثانياً :** أما بخصوص التنظيمات غير الرسمية السلبية ... والتي تعني مجموعة "شلة" من الأفراد العاملين في منظمة ما يتكاتفون مع بعضهم البعض لإحداث أضرار مادية أو معنوية في المنظمة أي كانت دوافعهم السلبية هذه .

**مثال ذلك** :

- التحريض علي الغياب والتزويغ من العمل .
- التحريض علي الإضراب والتجمهر والتذمر .
- التحريض علي عدم الحفاظ علي أموال وممتلكات المنظمة .
- التحريض علي إتلاف الوحدات المنتجة والسرقة وغيرها .

**فماذا يفعل القائد الفعال الذكي مع هذه الجماعات المخربة ؟**

**عليه إتباع الخطوات التالية :**

١- **إعـــادة النظـــر في جميع النظم ذات العلاقة بالعاملين** خاصة نظم الأجور والحوافز والمكافآت والعمل والترقيات وغيرها ، وبما يكفل تحقيق العدالة التنظيمية بين جميع الأفراد وحب النظام السائد في المنظمة .

**مثل** :

- إحداث التوازن بين السلطة والمسئولية .
- إحداث التوازن بين الأعباء أو المستويات والمقابل المالي .
- وضع نظم محددة للترقية لا تعتمد علي الوساطة أو المحسوبية .

٢- **تجـــنب الدخول في مواجهات حادة مع هذه التنظيمات** ، وذلك في حالات معينة منها :

- عندما تكون هذه الجماعة قوية .
- عندما تكون ظروف المنظمة لا تسمح بذلك في الوقت الحاضر .
- عندما يكون تأثير هذه الجماعة ضعيفاً .

٣- **المشاركة والتفاوض مع الجماعات غير الرسمية السلبية** من خلال إدارة الحـــوار والوصول إلي الحلول الوسط التي ترضي الطرفين قيادة المنظمة وهذه الجماعة . ويصلح هذا الأسلوب عندما يكون تأثير هذه الجماعة قوياً ولا يمكن تجنبه ، وأيضاً في حالات التفاوض مع النقابات العمالية .

٤- **حسم الصراع بالقوة** : أي أن القائد يكون قد استنفذ جميع الأساليب السابقة ومـــازال هـــناك مجموعة قليلة من الأفراد المتمردين في المنظمة ، فعليه

إتباع أساليب العقاب أو الردع المناسبة ، ونوصي بضرورة التدرج في هذه الأساليب من الأسهل إلي الأصعب ... مثل:

- لفت الانتباه وتوجيه النظر .
- توجيه اللوم أو التوبيخ للمشاكسين .
- التحويل إلي الشئون القانونية .
- النقل القريب أي داخل المنظمة .
- النقل خارج المنظمة .
- توقيع جزاء بسيط "حرمان من علاوة – حرمان من مكافأة – خصم ثلاثة أيام" .
- توقيع جزاء صارم "خصم ١٥ يوم" .
- الفصل المؤقت .
- الفصل الدائم بمرتب / بنصف مرتب .... إلخ .

**س٤٠ : كيف يدير القادة أوقاتهم ؟**

**ج٤٠ : إن كبار القادة ، والقادة العظماء ، أو ما يسمون بقادة القادة ، لديهم مهارات عالية متنوعة ، منها وأكثرهم أهمية مهارة إدارة الوقت Managing Time Skill ، وفيما يلي أهم المقومات المحددة للاستخدام الفعال لإدارة الوقت لدى القادة :**

١- وضع قائمة بالأولويات المطلوب إنجازها من الأكثر إلي الأدنى أهمية .

٢- التفويض الفعال للسلطة .

٣- تطبيق مبادئ الرقابة بالاستثناء ، حيث يقومون بمتابعة الأمور الهامة جداً فقط ويتركون التفاصيل للقادة الأقل .

٤- اعتبار الوقت مورداً أساسياً لا يقل أهمية عن الموارد المالية والمادية والبشرية الأخرى .

٥- بناء فرص العمل خاصة الموجهة أو المدارة ذاتياً .

٦- دمج وتمكين العاملين من خلال المفاهيم الواسعة للمشاركة .

٧- بناء حلقات الجودة أو جماعات حل المشكلات .

٨- الاهتمام بقدسية الوقت والالتزام بالقيم الدينية والأخلاقية عند إدارة الوقت .

٩- إدراك خصائص الوقت والاستفادة من ذلك ، حيث يتميز الوقت بما يلي :

- الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة .
- الوقت يسير إلي الأمام بشكل متتابع .
- لا يمكن شراء المزيد من الوقت .
- لا يمكن تخزين الوقت .
- الوقت مستهلك بطبعة فما مضى منه لا يعود أبداً .
- الناس متساوون في نعمة الوقت .
- أثمن ما يملك الإنسان ، فهو يعني الحياة .

١٠- تدريب وتنمية مهارات السكرتارية في إدارة الوقت .

١١- تخطيط وتنظيم والرقابة علي الوقت .

١٢- استخدام الأساليب الكمية لترشيد استخدام الوقت مثل :

- تحليل التعادل .
- متوسط فترة الاسترداد .
- نموذج بيرت وقت / تكلفة .
- معدلات الأداء المرتبطة بوقت وحجم وتكلفة الإنتاج .

- معدلات الغياب والإجازات المرضية ... الخ .

١٣- ------- أخرى ---- هي .

- ----------------------------
- ----------------------------
- ----------------------------

**س٤١ : ما هي مضيعات وقت القادة ؟**

**ج٤١ : فـيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلي فقد وهدر وقت القادة وكبار المديـرين ... إن جـزء كبير من هذه الأسباب يعكس سمات شخصية القائد وأنماطه الإدارية والسلوكية .**

**وفيما يلي الأسباب :**

١- القادة الذين يتبعون النمط الديكتاتوري في القيادة .

٢- القادة الذين يميلون إلي النمط الفوضوي في القيادة .

٣- القادة الذين لا يثقون في معاونيهم ومرؤوسيهم .

٤- القادة الذين يخلقون المشكلات والنزاعات والصراعات .

٥- القادة الذين لا يتوافر لديهم كفاءات بشرية في السكرتارية .

٦- القادة الذين لا يفوضون بعض سلطاتهم للغير .

٧- القـادة الـذين لهم بطانة سواء تزودهم بمعلومات خاطئة ومغرضة عن الغير .

٨- القـادة الذين لا تكون لهم علاقات طيبة مع العملاء أو الموردين أو البيئة الخارجية عادة .

٩- القادة الذين يفتقدون إلي نظم فعالة للاتصالات خاصة المفتوحة .

١٠- القادة الذين يغلقون أبوابهم أمام العملاء وأمام العاملين .

١١- القادة الذين لا يتوافر لديهم نظم فعالة للمعلومات ودعم القرار .

١٢- القادة المترددون - الحائرون - الخائفون .

١٣- القـادة الـذين لا يمـيلون استخدام المنهج العلمي في القيادة أو الذين يسرفون في استخدام القدرات والخبرات الشخصية في القيادة .

١٤- القادة الذين يخشون المستقبل ويخافون اقتحامه .

١٥- القادة الذين تم اختيارهم خطأ .

١٦- ---- أخرى ---- هي .

- ----------------------------
- ----------------------------
- ----------------------------

## سادساً .. القيادة وإدارة الجودة الشاملة

**س٤٢ : كيف يدعم القادة نظم الجودة الشاملة ؟**

**ج٤٢ : من خلال :**

١- القـــيادة الفعالة تمثل ٩٥ نقطة من ١٠٠٠ نقطة حوالي (١٠%) من عوامل دعــم تحقــيق الجــودة الشاملة ، كما أوضح بذلك علماء الجودة "ديمنج ، جوران" .

٢- إدراك أهمية الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف والنجاح المستمر للمنظمة .

٣- الالتزام بالتعهد بالتحسين المستمر في كل عمليات المنظمة لتحقيق الجودة .

٤- دعم وتمكين العاملين من أجل نجاح التطبيق .

٥- التدريب التعليمي للعاملين أثناء الوظائف .

٦- تخفيض المعوقات والحدود بين الأقسام والإدارات .

٧- بناء فرق العمل وحلقات الجودة .

٨- إيجــاد الظــروف التي تسمح للعاملين بأن يكون لهم كبريائهم في صنعتهم وأعمالهم الفنية .

٩- إلغاء الانتقادات التي توجه للعاملين بصفة دورية واستبدالها بتقارير توضح القدرات والمهارات المفضلة .

١٠- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين .

١١- النظــر إلــي الموارد البشرية باعتبار أنها بُعد استراتيجي لتحقيق وبناء هيكل الجودة الشاملة في المنظمة .

١٢- الاستفادة من تجارب الشركات المتقدمة خاصة اليابانية Benchmarking .

١٣- التركيز علي استراتيجية بناء علاقات مستمرة وفعالة مع العملاء .

١٤- بناء علاقات مستمرة وإيجابية مع أصحاب المنافع "العملاء - العاملين - الموردين - حملة الأسهم .... الخ" .

١٥- تحسين الروح المعنوية والأخلاقية لجميع العاملين في المنظمة .

١٦- إدارة برامج الجودة بكفاءة والتي تستلزم التغيير التنظيمي .

١٧- ------ أخرى ---- هي :

- ----------------------------
- ----------------------------
- ----------------------------

**س٤٣ : ما هي أهم السمات والأنماط السلوكية الواجب توافرها في القادة "الزعماء والأبطال" الذين يتحمسون لتطبيق الجودة الشاملة ؟**

**ج٤٣ : قدم أحد الكتاب القائمة التالية :**

**أولاً : بناء الصورة الذهنية الإيجابية من خلال :**

١- السلوك الملائم والمتقدم .

٢- النتائج الموجهة في الأجل الطويل ، بمعني التركيز علي :

- ما الذي سوف ننجزه .
- كيف سيتم الإنجاز .

٣- القدرة علي التكيف مع التغيير بسرعة .

٤- أن يكون القائد شخص ذو قدرات خارقة Superman .

٥- أن يكون القائد منطبعا علي العدل والوضوح والصدق .

٦- أن يكون القائد معنيا بالتحسين المستمر Continue Improvement .

٧- القدرة علي جذب الانتباه عندما ينصرف الآخرون عنه .

٨- القـــدرة علــــي توصيل وترسيخ الصورة الذهنية للمنظمة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها .

**ثانياً** : **بناء الثقة** :

١- أن يدرك القادة أنهم والمرؤوسين فريق عمل متكامل .

٢- القدرة علي تذليل العقبات وحل المشكلات .

٣- أن يتوافر للقائد القدرة الذاتية الداخلية Inner Strength .

٤- قبول الأهداف الأخلاقية أي : ماهي الأشياء المعقولة ، وماهي الأشياء غير المعقولة.

٥- الثقة بالنفس Faith in Oneself .

٦- الثقة بالآخرين .

٧- القدرة علي فهم وإدراك الأهداف الحرجة Critical Goals .

٨- أن يكـــون القائد مورداً خصباً في مساعدة المنظمة نحو وضع وتنفيذ خطط التغيير المطلوبة والملائمة .

٩- النضال من أجل الوصول إلي النتائج المرغوبة أي كانت العقبات والعوائق

**ثالثاً** : **بناء المهارات الإدارية** :

١- أن يكون القائد قادراً علي أخذ المخاطر في الحسبان .

٢- أن يكون القائد قادراً علي صنع القرارات .

٣- أن يكون القائد قادراً علي تطوير ودفع ودمج الآخرين في العمل من خلال:

- منح الثقة للمرؤوسين .
- بناء المسئولية المشتركة في الأداء .
- بناء اللامركزية الفعالة .
- حث الآخرين علي المشاركة في حل المشكلات .

٤- أن يكون صبورا وحليما وعنده استعداد للسماح بالتغيير .

٥- أن يكون قادرا علي التأثير في الآخرين .

٦- القدرة علي الاتصال وتوزيع ونشر البيانات والمعلومات .

٧- القدرة علي بناء رؤية مشتركة للمنظمة Inspiring Shared Vision.

**س٤٤ : ماذا يعني مفهوم جائزة الجودة الأمريكية ، وما هو دور القادة فيها؟**

**ج٤٤ : إن جائـــزة الجـــودة القومية الأمريكية تأخذ المصطلح (MBNQA) وهـــي اختصـــار للتعبير التالي : Malcolm Baldrige National Quality Award .**

وهي تمنح من الحكومة الأمريكية أو الهيئة المختصة لأحسن الشركات التي تحقـــق معـــدلات أسرع نحو الجودة الشاملة والتحسين المستمر في العمليات ، وهـــي جائـــزة تـــدار مـــن خلال المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بأمريكا National Institute of Standards and Technology ولجنة هذه الجائزة تحدد القيم والمفاهيم والمبادئ التالية :

**أولا :** الجودة الموجهة بالعميل Customer driven Quality .

**ثانيا :** القيادة Leadership .

**ثالثا :** التحسين المستمر والتعلم Continuous Improvement and learning

**رابعا :** تعظيم قيمة العاملين Valuing Employees .

**خامساً** : الاستجابة السريعة Fast Response .

**سادساً** : تصميم الجودة ومنع الأخطاء Design Quality and preventation .

**سابعاً** : النظرة طويلة الأجل إلي المستقبل Long- Range View of the Future

**ثامناً** : الإدارة بالحقائق Management by facts .

**تاسعاً** : تطوير المشاركة Partnership Development .

**عاشراً** : المسئولية العامة والمواطنة Public Responsibility and Citizenship

**حادي عشر** : التركيز علي النتائج Results Focus .

**ويلاحظ** ..

أن القيادة هي أحد العناصر الهامة للحصول علي الجائزة وتحقيق الجودة ، كمـــا أنها هي المسئولة عن توجيه كل المستويات والأفراد في المنظمة نحو تحقيق الجودة والتحسين المستمر.

**س٤٥ : ما هي معايير جائزة الجودة القومية الأمريكية ؟**

**ج٤٥ : هي :**

١- القيادة Leadership .

٢- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning .

٣- التركيز علي العميل والسوق Customer & Market Focus .

٤- المعلومات والتحليل Information & Analysis .

٥- إدارة تطوير الموارد البشرية HRDM .

٦- إدارة العملية Process Management .

٧- نتائج الأعمال Business Results .

## سابعاً .. القيادة وإعادة الهندسة وتكنولوجيا المعلومات

**س٤٦ : مــا هو دور القيادة في التطبيق الفعال لإعادة هندسة عمليات المنظمة Business Process Reengineering (BPR) ؟**

**ج٤٦ : أوضحت الدراسات الميدانية في هذا الشان ما يلي :-**

١- إن قصور القيادة هي السبب الرئيسي في زيادة معدلات فشل تطبيق إعادة هندسة العمليات .

٢- يتطلب منهج إعادة الهندسة قيادة ديمقراطية تعتمد علي الأنماط المباشرة في الاتصال بالعاملين من أعلى إلي اسفل .

٣- يــتطلب التطبيق أيضاً إدارة نظم فعالة للدوافع وبناء المهارات والتفكير المســتقبلي للأفراد ، وأنماط قيادية متنوعة ومرنة لدى القادة ، وهذا من أجل فعل مهام ليست مبرمجة .

٤- إن الصــــراع الذي يعاني منه القادة هو في اختيار النمط المناسب ، حيث أوضحت إحدى الدراسات أن القادة الناجحون في تطبيق إعادة الهندسة هم الذين يستخدمون النمط المناسب للمهمة المطلوب أدائها ، وأيضاً يتناسب هذا النمط مع احتياجات الأفراد الذين سوف يؤدون المهمة .

٥- إن قصــــور القادة في التطبيق الفعال لإعادة هندســـة العمليات قد يرجع إلي : (*)

أ- إهمال الثقافة التنظيمية .

---

(*) **لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلي المرجع التالي :**

- د. سيد محمد جاد الرب ، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال ، القاهرة ، دار السحاب ، ٢٠٠٥ .

ب-الخـــوف والـــرعب الـــذي ينتاب العاملين خوفاً من تخفيض القوى العاملة.

ج- عدم وجود نظم اتصال مدعمة .

د- التركيز علي ربط مجهودات إعادة الهندسة بنظم المعلومات فقط .

ه- قصور نظم تدريب وتطوير الموارد البشرية .

و- قصور نظم الدفع والتعويضات والمكافآت .

ز- الافتقار إلي فريق إعادة الهندسة .

ح- تطبيق أسلوب البدء من الصفر عند تطبيق إعادة الهندسة .

**لاحظ** .. أن مفهـــوم إعـــادة الهندســـة الذي قدمه هو مايكل همر Michel Hummer , 1990 .

**تعرف إعادة الهندسة بأنها :**

- البدء بكل شيء جديد أو بالأشياء التي تحقق القيمة المضافة للمنظمة .
- بمثابة بيان رسمي عن ثورة في المنظمة .
- ليست إعادة تنظيم – كما أنها ليست نبيذاً جديداً في زجاجات قديمة .
- أنها اكتشاف للمنظمة من خلال إعادة تصميم العمليات .

**س٤٧ : كيف ينجح القادة في تطبيق مفاهيم إعادة الهندسة بكفاءة .**

**ج٤٧ : إذا ما تم الالتزام بمبادئ إعادة الهندسة وهي :**

١- التنظيم حول النتائج وليس حول المهام .

٢- جعل أولئك الذين يستخدمون مخرجات العملية هم الذين يؤدونها .

٣- إنتاج المعلومات وتوزيعها ونشرها .

٤- معالجة الموارد المشتتة كما لو كانت متمركزة .

٥- ربط الأنشطة المتوازية بدلاً من تجميع نتائجها .

٦- تحديد نقطة القرار حيث يؤدي العمل .

٧- يتم بناء الرقابة أثناء العملية .

٨- يتم الحصول علي المعلومات مرة واحدة ومن مصدرها .

٩- أخذ العوامل الإنسانية في الحسبان .

١٠- التركيز علي أهمية العلاقة بين نظام المعلومات والموارد البشرية .

١١- الاستخدام الراقي لتكنولوجيا المعلومات **Information Technology (IT)**

**س٤٨ : ماذا تعني المعلومات للقيادة ؟ وكيف تكون قيادة تكنولوجيا المعلومات ؟**

**ج٤٨ : أولاً : إن المعلومات من الأسلحة القوية لنجاح القيادة الفعالة ذلك :**

١- أنها تستخدم في تشخيص وحل المشكلات .

٢- أنها تستخدم في صنع واتخاذ القرارات .

٣- أنها تستخدم في إدارة ومعالجة الضغوط والصراعات .

٤- أنها تستخدم في بناء نظم اتصالات قوية .

٥- أنها تستخدم وبكفاءة في الإدارة عن بُعد .

٦- أنها تستخدم في معرفة حال المنافسين خاصة في النطاق الدولي .

**إذن** .. فالقادة يحتاجون إلي نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات Information Technology

**ثانياً : إن قيادة تكنولوجيا المعلومات تتم من خلال قيام القادة بما يلي :**

١- القدرة علي فهم متطلبات العمل وطبيعته داخل المنظمة .

٢- مهـــارة إدراك أن نظـــام تكنولوجيا المعلومات يتكامل ويندمج مع الأداء التنظيمي ككل .

٣- فهم وإدراك أن تكنولوجيا المعلومات هي وسيلة أو أداة وليست هدف .

٤- بناء المهارات المتعددة لاكتساب المعلومات المتنوعة وكيفية استخدامها .

٥- بناء شبكات المعلومات ودعم نظم الاتصالات عن بُعد Telecommunications .

٦- مشاركة الأفراد في توفير المعلومات وإنتاجها .

٧- برامج تدريب متميزة علي الحاسبات خاصة الشخصية واستخداماتها .

٨- التحدث مع الأفراد بلغتهم لكسب ثقتهم خاصة في ظل تنوع العمالة .

يقول أحد الممارسين Korahais أن أحد الأشياء التي تعلمتها أنه لا يوجد كـــتاب لطهي القيادة ، نحن في حاجة إلي شخص لدية القدرة علي إدارة أفراد متنوعين ذوي مهارات متنوعة من خلال استخدامه للطرق الإبداعية لإدارة هذا التعقيد .

# ثامناً .. قيادة فرق العمل

**س٤٩ : ما هو دور القيادة الدافعة Animated Leadership ؟**

**ج٤٩ : هـــي القـــيادة التـــي تدفع وتنشط وتحرك الأفراد ، وتزيد من ارتفاع روحهم المعنوية في إطار ثقافة المنظمة .**

وهـــناك ســـبعة عوامل لها تأثيرات كبيرة للروح المعنوية للعاملين ، والتي تتبعها القيادة الدافعة أو المحفزة هي :

١- الروح المعنوية تعطي طاقات إنتاجية ومعنوية عالية .

٢- الروح المعنوية العالية تحقق السعادة والرفاهية للأفراد .

٣- الروح المعنوية تؤدي إلي الإبداع والابتكار .

٤- الـــروح المعـــنوية العالـــية تربط الأفراد وبقوة بالغرض والهدف العام في المنظمة .

٥- تؤدي إلي السمو والتقدم الذاتي ، والتضحية الذاتية من أجل المنظمة .

٦- تؤدي إلي التعرف والاهتمام بالمستقبل مثل الحاضر تماماً .

٧- تســـاهم فـــي تعظيم القدرة علي إثارة الحماس والتحفيز وتقود إلي وضوح التفكير وقوة الحكم والقيام بالممارسات الفعالة وذات الكفاءة .

**س٥٠ : ما هي أهم جوانب أو عناصر القيادة الذاتية Self Leadership ؟**

**ج٥٠ : هي :**

١- الرؤية والقدرة علي التأثير والتحريك .

٢- إدارة الأداء والنتائج .

٣- القدرة والمرونة والتكيف .

٤- معرفة متي يتصرف ومتي يتوقف عن التصرف .

٥- مستعد وقادر علي مواجهة الفشل .

٦- قادرا علي محاسبة نفسه Accountability وتحمل المسئولية .

٧- أن يكون فعالا ونشطا ، مثيرا ودافعا وعاطفيا يسمع جيدا .

٨- التعهد والالتزام .

٩- التحالف والمشاركة .

١٠- ذو سمعة طيبة وشهرة مرموقة Reputation .

**س٥١ : ماذا يعني فريق العمل ؟ وما هي مبررات تكوين فرق العمل ؟**

**ج٥١ : يعرف فريق العمل بأنه :**

" مجمــوعة من الأفراد يعملون عملا محددا ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية ويحققون المكاسب المرغوبة " .

**أما مبررات تكوين فريق العمل فهي :**

١- وجود احتياجات عامة مثل الطعام والأمن والتقدير والإبداع والتحدي .

٢- وجــود اهتمامات عامة مثل ما يربط الجماعات المهنية النقابية كالمحامين والمهندسين والأطباء وغيرهم .

٣- وجود أهداف مشتركة عامة ، مثل تحقيق الربحية وتحسين الجودة وتخفيض تكاليف العمل .

٤- وجــود تقارب في المكان بين الأفراد ، فالعاملين في شركة معينة أو إدارة معينة أو قسم معين يشكلون فرق عمل متميزة .

٥- وجـود تماثـل ثقافـي بين الأفراد ، مثل الجماعات المهاجرة إلي أوربا ، أمـريكا ، مـثل رابطة أبناء الصعيد ، رابطة أبناء البحيرة ، رابطة أبناء الشرقية بالقاهرة وغيرها .

**س٥٢ : ما هي أنماط قيادة فرق العمل ؟**

**ج٥٢ : الإجابة يوضحها الجدول التالي :**

| القيادة الأوتوقراطية / الاستبدادية | القيادة الديمقراطية / التعاونية |
|---|---|
| ١- الأفراد يتبعون الأوامر . | ١- يـتقدم الأفراد من خلال روح المبادرة لديهم . |
| ٢- الجماعة تعتمد علي المدير . | ٢- الأفـراد يعتمدون علي السلطة المفوضة لهم والذين اشتركوا في تحديدها . |
| ٣- الجماعة تشكل فريق حيث تطيع المدير | ٣- الجماعـة تشـكل فـريق لان الأفراد يتعلمون المشاركة بشكل صحيح . |
| ٤- لـيس هناك من الأفراد من يحدث خللاً تنظيمياً . | ٤- الأفراد يعملون معاً . |
| ٥- الأفـراد مدربـون علي السيطرة علي مشاعرهم وتفكيرهم | ٥- الأفراد متحدون ومنظمون . |
| ٦- يـريد الأفـراد الحصـول علي مراكز وظيفية أعلى ومكاسب مادية أفضل . | ٦- يحققون المكاسب الجماعية . |

**س٥٣ : ماذا يعني مفهوم فرق القيادة الذاتية ؟**

**ج٥٣ : يتسم فريق العمل ذو القيادة الذاتية بالسمات التالية :**

١- يشـمل الفريق مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والوظائف العديدة والمتنوعة والمتميزة .

٢- يشمل أفراد حاصلين علي تدريب متعدد يمكنهم من أداء مهام متعددة .

٣- يعطـي فـريق العمـل المـوارد المناسبة التي تؤهله لاداء أعماله ، والموارد تتمثل في المعلومات والتجهيزات والإمدادات وغيرها .

٤- يـــدعم فــريق العمـــل بسلطة اتخاذ القرارات ، والتي تعني أن يكون للأعضاء :

- سلطة وحرية اختيار أعضاء جدد .
- سلطة حل المشكلات .
- سلطة إنفاق الأموال .
- التخطيط للمستقبل .
- وضع المعايير والرقابة .
- مراجعة النتائج .

٥- يتحمل الأعضاء في فريق العمل مهام وواجبات إضافية مثل :

- جدولة الإنتاج .
- تنظيم استخدام الموارد المتاحة .
- وضع نظم الإجازات .

**أمثلة** :

أ- في شركة فولفو Volvo ، لانتاج السيارات يتقابل أعضاء الفريق من ٧ إلي ١٠ ساعات عند تجميع أربعة سيارات كل وردية .

ب-فـــي شـــركة جنـــرال موتورز GM ، تقوم هذه الفرق بجدولة وتشغيل وصيانة الآلات ، كما يقومون بإدارة المصانع أثناء عدم تواجد المديرين في وردية الليل.

ج- في شركة AT & T للاتصالات في أمريكا ، يوجد من ١٠ – ١٥ فريق عمـــل مـــدار ذاتيا ، ويكون مسئولا عن التصرف مع طلبات العملاء ،

وهـــو ممـــنوح قدراً كبيراً من ثقة القيادة العليا للمنظمة ، لذا فإنه يسمى Credit Team ،حيث يقوم هذا الفريق بما يلي :

- تأكيد وضمان العلاقات الشخصية الجيدة بين رجال البيع .
- يتحمل مسئولية حل مشكلات العملاء مع الشركة .
- جدولة وقت عمل الفريق .
- تحديد أوقات الإجازات والعطلات Time Off .
- إعادة تخصيص العمل عند تغيب أحد أعضاء الفريق .
- إجـــراء المقابلات مع الموظفين لمناقشة الاحتمالات والتوقعات المستقبلية .

**نتج عن كل ما سبق :**

- تنفيذ حوالي ٨٠٠ ممارسة "مهمة" يومياً ، مقابل ٤٠٠ ممارسة قبل فرق العمل ذات القيادة الذاتية .
- الحصول علي إجابات نهائية خلال ٢٤ ساعة للموضوعات المطروحة .

**س٥٤ : مـــا هـــي الأســـاليب التـــي يمكـــن للقادة إتباعها لتشجيع وتحفيز المرؤوسين والتابعين أو أعضاء الفريق ؟**

**ج٥٤ : تقـــول نتائج البحوث التطبيقية في هذا المجال أن هناك مجموعة من الأســـاليب الـــناجحة يتبعها كبار القادة في منظمات الأعمال المتقدمة وهي :**

**أولاً :** وضـــع وتحديد المعايير الواضحة Set Clear Standerds وبما يجعل الأهداف حافزاً للأفراد وتحدياً مقبولاً لهم .

**ثانيا :** توقع الأفضل والأحسن Expect the Best أي الاعتقاد بأن الأفراد يستطيعون إنجاز وتحقيق هذه المعايير .

**ثالثا :** جذب الانتباه Pay Attention وإثارة الاهتمام نحو دفع الأفراد لفعل الأشياء الصحيحة.

**رابعا :** دعم التشجيع الشخصي Personalize Recognition أي أن التشجيع يكون ذو معني ويستقبله الأفراد بارتياح .

**خامسا :** أخبارهم بالقصص Tell The Story وهي نوع من الاتصال الجيد للأفراد من خلال إخبارهم بالقصص والأمثلة الناجحة في حياة المنظمة أو المنظمات الأخرى .

**سادسا :** تمجيد العمل الجماعي Celebrate Together أي تشجيع وتوجيه الأفراد نحو العمل معا .

**سابعا :** إعطاء المثل Set The Example أي أجعل التشجيع جزء من وظيفتك وليس تفويضا للأفراد ... أي أن يكون القائد قدوة حسنة للتابعين.

# تاسعاً .. القيادة والثقافة التنظيمية والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية

**س٥٥ : ماذا يعني مفهوم الثقافة التنظيمية ؟ وما هي أهميتها للمنظمة ؟**

**ج٥٥ : أولاً : الثقافة التنظيمية : Corporate Culture لها مفاهيم عديدة منها :**

- عبارة عن القيم والمعتقدات والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة .
- الطريقة الصحيحة لفهم وإدراك وإحساس المشكلات .
- معاني مساهمة في فهم العوامل الكبيرة والضمنية في المنظمة ، وأيضاً كمعني متميز لأعضاء الجماعة .
- نظام من القيم والمفاهيم المشتركة الذي يعتمد علي وينشأ بواسطة الأفراد ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات .

**ثانياً : أهمية الثقافة التنظيمية :**

١- تمد الثقافة الواضحة والقوية الأفراد في أي منظمة برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء .

٢- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلي انخفاض معدل دوران العمل .

٣- تساهم الثقافة التنظيمية في الاستجابة السريعة للقرارات الإدارية .

٤- تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها .

٥- تدعم الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية .

٦- وجود نظام اجتماعي ثابت يقلل من فجوة القيم والمعتقدات بين الأفراد.

٧- إيجاد نظام فعال للرقابة علي اتجاهات وسلوكيات الأفراد .

٨- هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء .

٩- توجد بيئة فعالة للإبداع والابتكار .

١٠- عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة ، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيسي للنجاح .

١١- بدون وجود إطار مركزي للثقافة التنظيمية فإن طاقات الأفراد سوف تتبدد .

١٢- ------- أخرى ------ هي :

- --------------------------------
- --------------------------------
- --------------------------------

**س٥٦ : كيف تساهم الثقافة التنظيمية في البناء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الدولية ؟**

**ج٥٦ : من خلال :**

١- تساهم في مساعدة المنظمة علي التكيف مع التغيير التنظيمي .

٢- هي الإطار الذي تتم من خلاله وضع الرسالة التنظيمية .

٣- تساهم في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية من خلال حفز وتحفيز العاملين في المنظمة نحو الأداء الفعال .

٤- تدعيم وتقوية الاتصالات الداخلية والخارجية .

٥- تحسين خدمة العملاء .

٦- جعل عمليات التشغيل أسرع والأخطار والتكاليف اقل .

٧- تساهم في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل عمل المديرين مع الجمهور الخارجي :

- العملاء .
- الموردون .
- حملة الأسهم .
- المقرضون .
- الحكومات المحلية .
- الجمعيات المدنية والاجتماعية .

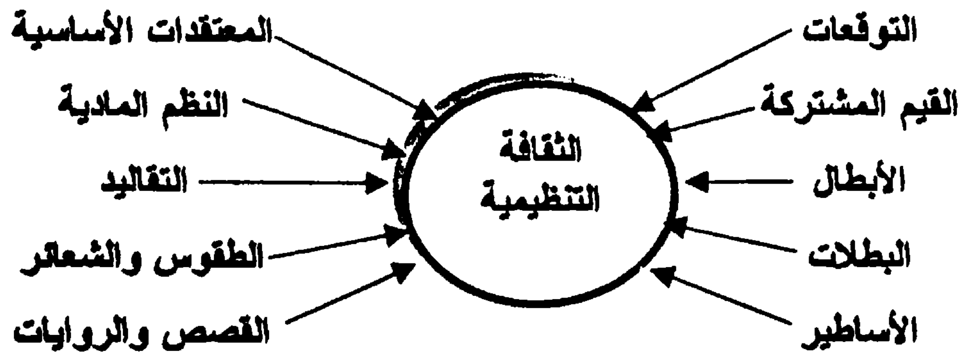
٨- تعتبر الثقافة مفتاحاً أساسياً لتحقيق الكفاءة التنظيمية .

٩- ------ أخرى ----- هي :

- ------------------------------
- ------------------------------
- ------------------------------

**س٥٧ : أذكر باختصار عناصر أو مكونات الثقافة التنظيمية ؟**

**ج٥٧ : هي كما يوضحها الشكل التالي :**



**س٥٨ : أذكـــر بعض المعتقدات الأساسية علي سبيل المثال لبعض الشركات الدولية ؟**

**ج٥٨ :**

١- **شركة IBM** : احترام الفرد – تحسين خدمة العميل – مواصلة التميز .

٢- **شركة فورد Ford** : الجودة هي الوظيفة الأولى .

٣- **شركة دلتا Delta للطيران الأمريكي** : الشعور الأسرى .

٤- **شركة 3 M** : ابتكار المنتج .

٥- **شركة Lincon Electric** : مناسبة الأجور للإنتاجية .

٦- **شركة Caterpillar** : تدعيم البائع أو الموزع القوي .

٧- **شركة Mc Donald's** : الخدمة السريعة والجودة المتكاملة .

٨- **شركة General Electric** : العمل كفريق والموردين والعملاء شركاء.

**س٥٩ : ما هي علاقة القادة بالثقافة التنظيمية ؟**

**ج٥٩ : أولاً : القـــادة القدامـــى والذين يشار إليهم بالأبطال والبطلات هم أحد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية .**

حيث أنهم هم المؤسسين للمنظمة ، وهم الذين وضعوا القواعد والسياسات ، وهم الذين صمموا ونفذوا نظم القيم والمعتقدات ، وهم الذين كان لهم الفضل في استمرارية المنظمة ونجاحها وتميزها .

**أمثلة** :

١- المهـــندس / عثمان أحمد عثمان .... الأب الروحي لشركة :المقاولون العرب عثمان أحمد عثمان وشركاه .

٢- أ. محمــود يونس ، المهندس مشهور أحمد مشهور هم المؤسسين لنجاح لهيئة قناة السويس .

٣- أ.د/ عبد المجيد عثمان ...المؤسس لجامعة قناة السويس ج . م . ع .

٤- فورد الأب .... لشركة فورد للسيارات .

٥- بيل جيتس .... لشركة سوفت وير .

٦- نيلسون مانديلا ..... زعيم حركات التحرر في جنوب أفريقيا .

٧- الزعيم / غاندي الهندي .... مؤسس الهند ومحررها .

٨- الزعيم جمال عبد الناصر ..... ثورة ٢٣ يوليو في ج . م . ع .

٩- ديمنج ، جوران ، شيكاوا ، جروسبي .... حركة الجودة الشاملة .

١٠- د. مارتن لوثر كينج ... زعيم ومحرر السود الأمريكان في أمريكا ... وهكذا .

**ثانياً : القادة الحاليين : هم الذين :**

- يدعمون ثقافة المنظمة ويطورون الأداء .
- يحققون التميز من خلال الاستفادة من التنوع البشري .
- يحافظون علي القيم والمبادئ والمعتقدات التنظيمية .
- يدربون ويجهزون جيل جديد من قادة المستقبل .
- يسعون إلي التميز والتفوق والنجاح .
- يدعمون فرق العمل وجماعات تحسين الجودة وحل المشكلات .

**وقــد أوضــحت إحــدى الدراســات أن هناك سبعة مبادئ يلتزم بها قادة المنظمات لكي تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية وهي :**

١- الابتكار وحب المخاطرة .

٢- الاهتمام بالتفاصيل .

٣- الاهتمام بالنتائج .

٤- الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة .

٥- الاهتمام بفرق العمل .

٦- الاهتمام بدمج العاملين لتقليل درجات مقاومتهم للتغيير والتطوير التنظيمي .

٧- تحقيق الثبات والاستقرار والنمو في المنظمة .

**س٦٠ : أذكر بعض الأمثلة للاستراتيجيات التنظيمية والثقافات المرتبطة بها ؟**

**ج٦٠ :**

**مثال ١ : شركة جنرال موتورز** G . M :

**الاستراتيجيات :** ١- تخفيض التكاليف .

٢- الإنتاج الكبير .

٣- التنظيم الراسي .

**الثقافة :** ١- وضع القواعد والقيم والمبادئ .

٢- تحقيق التعاون والانسجام والتكيف .

**مثال ٢ : شركة كومباج** Compag **للحاسبات :** .

**الاستراتيجية :** النمو الموجه .

**الثقافة :** النضال - أخذ المخاطر في الحسبان .

**مثال ٣ : شركة رولزرويز** Rols Rays :

**الاستراتيجيات :** الربح المرتفع – الأسواق المتميزة .

**الثقافة :** إدارة الجودة الشاملة – التركيز علي الأعمال الحرفية "الفنية" .

**س٦١ : أذكر بعض المعوقات التي تواجه القيادة عند إحداث التغيير الثقافي ؟**

**ج٦١ : قد يرغب أو قد يكون من الضروري إحداث بعض التغييرات في ثقافة المنظمة : فمثلاً : من :**

١- ثقافة التعامل مع المجتمع المحلي إلي ثقافة التعامل في النطاق الدولي .

٢- ثقافة التعامل مع عاملين محليين إلي ثقافة تنوع قوة العمل .

٣- ثقافة الإنتاج إلي ثقافة الخدمات.

٤- ثقافة التوظيف الدائم إلي ثقافة التوظيف المؤقت .

**لذا فإن القادة المتميزون هم الذين يستطيعون إنجاز وتحقيق هذا التغيير ، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تقابلهم ومنها :**

١- مقاومة الأفراد للتغيير خوفاً من إثارة السلبية عليهم .

٢- مقاومة الإدارة الوسطى حيث أنها أول الخاسرين .

٣- صعوبة التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل بعد التغيير .

٤- ارتفاع درجة المخاطرة في حالة الفشل "دخول أسواق دولية" .

٥- النقص المزمن في البيانات والمعلومات المتاحة عن الوضع الجديد .

٦- مقاومة أصحاب رأس المال والمساهمين .

٧- انخفاض خبرة ومهارة فريق التغيير .

٨- القواعد والقوانين والإجراءات الحكومية "محلياً ودولياً" .

٩- الخوف من تنوع قوة العمل وأثارها السلبية .

١٠- عدم وضوح السياسات والأهداف والاستراتيجيات والثقافات التنظيمية الحالية .

١١- ----- أخرى ----- ما هي :

- --------------------------------
- --------------------------------
- --------------------------------

**س٦٢ : كيف يمكن لقادة المنظمات التغلب علي المعوقات السابقة لإحداث التغيير الثقافي الناجح ؟**

**ج٦٢ : من خلال :**

١- زيادة الاهتمام بالتعرف علي احتياجات العملاء "الزبون الخارجي" .

٢- زيادة الاهتمام بالتعرف علي احتياجات العاملين في المنظمة "الزبون الداخلي" .

٣- النظر إلي العاملين كقيمة رأسمالية جوهرية .

٤- إدارة التكاليف بدون زيادة في المخاطر .

٥- التركيز علي فعل كل ما يفيد المنظمة حتى في الأجل القصير .

٦- التزام وتعهد الإدارة العليا وقادة المنظمة وتمسكهم بالقيم التنظيمية .

٧- إعادة تصميم عمليات توظيف العاملين للحصول علي أولئك الذين يتوافقون مع ثقافة المنظمة .

٨- بناء نظم التأهيل والتكيف الاجتماعي Socialization لدمج العاملين الجدد .

٩- بناء نظم فعالة للاتصالات وتبادل المعلومات .

١٠- دمج العاملين ومشاركتهم الفعلية .

يرى أحد الكتاب أن هناك أربعة محاور لنجاح التغيير الثقافي ، يتبعها القادة الأكفاء هي :

الأول : تعهد والتزام الإدارة العليا بالتغيير الثقافي .

الثاني : الاتفاق علي التغيير الثقافي المطلوب .

الثالث : دعم قوة العمل للمشاركة في التغيير وتحمل المسئولية .

الرابع : إدارة تعهدات والتزامات العاملين تجاه التغيير بكفاءة .

**س٦٣ : كيف يمكن التعرف علي القادة الكبار أو المتميزون أو ما يسمى بقادة القادة The Leaders Of Leaders ؟**

**ج٦٣ : هناك سمات تحدد هذه الشخصية هي :**

١- أن تكون له رؤية واضحة .

٢- الإيمان بالقيم والمعتقدات التنظيمية .

٣- دعم عمل الفرق والمشاركة .

٤- زيادة حجم المعرفة الإدارية والفنية .

٥- دعم عملية الاتصالات .

٦- الصفات الشخصية المتميزة .

**س٦٤ : ماذا يعني مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة؟ وما هو دور القادة في تحقيق هذه المسئولية ؟**

**ج٦٤ : المسئولية الاجتماعية عبارة عن سلسلة من التأثيرات المتتالية والمتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها وبين المنظمة والمتعاملين معها .**

أو هي تقديم المنافع والخدمات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين في المنظمة والمتعاملين معها والتي لا يوجد نص قانوني صريح علي تقديم هذه المنافع .

**ومن أمثلة هذه المنافع :**

١- إنشاء دور حضانة لأطفال العاملين ،

٢- المساهمة في إقامة مساكن للعاملين بالمنظمة .

٣- إنشاء وتنفيذ نظم للترفيه الاجتماعي والثقافي .

٤- تكريم أبناء العاملين المتميزين دراسياً .

٥- الوقوف بجوار العاملين في مختلف المناسبات .

٦- المشاركة في الاحتفالات القومية .

٧- المشاركة في حل الأزمات المحلية .

٨- المشاركة في بناء المستشفيات والمساجد .

٩- المشاركة في حماية البيئة من التلوث .

١٠- الالتـــزام بتحقيق أقصى المنافع لاصحاب راس المال وحملة الأسهم والمستثمرين .

**أما عن دور القادة فهو يتمثل فيما يلي :**

**أولاً :** اعتـــبار المسئولية الاجتماعية هدفا استراتيجيا يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وعدم اعتبار المسئولية الاجتماعية عبئا يقلل من ربحية المنظمة .

**ثانـــياً :** القـــيام بالدراسات والأبحاث التي من شأنها دعم المسئولية الاجتماعية تجاه العاملين في المنظمة والمتعاملين معها ، وبما يحقق الولاء التنظيمي من قبل العاملين ، رضا العملاء ، رضا الأطراف الأخرى .

**ثالثاً** : زيادة حجم الاستثمارات بما يؤدي إلي زيادة حجم المكاسب والعوائد لمختلف الأطراف وهذا يؤدي إلي :

١- سلع وخدمات متميزة وذات جودة وبأسعار مناسبة ترضي احتياجات العملاء .

٢- زيادة في حجم المبيعات وفي الأرباح ترضي أصحاب رأس المال .

٣- زيادة في أجور ومكافآت العاملين .

٤- الالتزام الضريبي تجاه المجتمع .

٥- توسع حجم المشاركة في المشروعات الخيرية في المجتمع المحلي .

٦- فرص عمل جديدة لأبناء الإقليم .

**رابعاً** : علي القادة أيضاً :

١- الالتزام بالسياسات والتشريعات القانونية في المجتمع .

٢- الالتزام بالأطر الأخلاقية للمجتمع .

٣- التعرف علي المشكلات البيئية والمساهمة في حلها .

٤- الالتزام بالمنافسة الشريفة وليست المدمرة للآخرين .

٥- الالتزام بالتعهدات والمواثيق تجاه الموردين والمقترضين .

٦- بناء علاقات طيبة مع جماعات الضغط المحلية والأجهزة الرقابية والجمعيات المجتمعية مثل جمعية حماية المستهلك .

**س٦٥ : ماذا يعني مفهوم المسئولية الأخلاقية للمنظمة ، وما هو دور القادة في تحقيق والالتزام بهذه المسئولية ؟**

**ج٦٥ : إن المسئولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال هي الالتزام بالقيم والمعتقدات والمبادئ الأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها .**

إن دور القـيادة وكـبار المديرين هو بناء الثقافة التنظيمية في إطار ثقافة المجتمعات العاملين فيها والمتعاملين معها ويتم ذلك من خلال :

١- بناء وتشييد ثقافة المنظمة في إطار ثقافة المجتمع .

٢- مـراعاة قـيم المجتمع ومعتقدات العاملين عند اتخاذ أي قرارات داخل المنظمة .

٣- احترام حرية العقيدة لكل العاملين في المنظمة .

٤- عدم التفرقة بين العاملين علي أساس العرق أو الدين أو اللون أو الجنس أو ما شابه ذلك

٥- التأكيد علي مبدأ حرية الرأي ومشاركة المرؤوسين .

٦- الالتـزام بتحقـيق وضـمان خصوصـية وسرية العاملين وعدم إفشاء أسرارهم .

٧- احترام شعائر وتقاليد وعقائد العملاء والموردين وغيرهم .

٨- المصداقية والثقة عند التعامل مع الآخرين .

٩- الالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع وتجاه المنافسين .

١٠- عدم استغلال العاملين خاصة في أوقات الكساد .

**أمثلة للمسئوليات الأخلاقية للمنظمة :**

- الالتـزام بتحقـيق أكبر قدر من المنافع لأكبر عدد من العاملين "رعاية صحية – اجتماعية – مالية" .
- الالتزام بإدارة فعالة وتحقيق المساواة في التعامل بين العاملين خاصة في ظل تنوع قوة العمل داخل المنظمة .
- التزام المنظمة بدفع ما عليها من مستحقات ضريبية .

- التزام المنظمة بالإنتاج عالي الجودة الخالي من العيوب والبعيد عن الغش والتدليس .
- الشفافية والوضوح عند التعامل مع الغير .
- إنتاج المنتجات التي تناسب أخلاقيات العملاء .
- تنتج عديد من دول شرق أسيا وبعض الدول الأوربية منتجات تراعي فيها الشعائر الإسلامية ، فقد تجد عبارة "أعدت ، ذبحت على الطريقة الإسلامية" لمنتجات اللحوم والدواجن المصدرة إلي الدول الإسلامية .
- خلو منتجات اللحوم من لحم الخنزير المحرم إسلامياً .
- إنتاج الملابس والسبح والمصليات للدول الإسلامية .
- الالتزام بوضوح تاريخ صلاحية المنتجات .
- الالتزام بالعقود والاتفاقيات المالية وغيرها .

# عاشراً .. قيادة المرأة

**س٦٦ : هل تختلف المهارات والأنماط القيادية لدى المرأة عن الرجل ؟**

**ج٦٦ : مازال الجدل مستمراً حول هل للرجال والنساء أنماطاً مختلفة للقيادة ، وقد أوضحت البحوث والدراسات التطبيقية في هذا الخصوص ما يلي :**

١- أن المـــرأة لـــديها صفات مكتسبة مناسبة للقيادة المعتمدة علي العلاقات الإنسانية .

٢- لذا فإن القادة من النساء يتجهن إلي نمط التعاون والتفويض وتعزيز فرق العمل .

٣- أن القادة من الرجال يتجهون إلي النمط العسكري .

٤- إن حساســـية وطبيعة المرأة كأنثي تمنحهم بعض التفوق علي الرجال في كيفـــية دفع وتحفيز أعضاء الفريق للمشاركة في اتخـــاذ القرارات ..... أي أن اختلاف الجنس يؤدي إلي اختلاف أنماط القيادة .

٥- الـــرجال يميلون إلي الإدارة عن طريق سياسة العقاب أما النساء فيميلون إلي سياسة المكافآت .

٦- إن المرأة اجتماعية في إدارة الأفراد والعلاقات ، وقد أخذت هذه العلاقات مـــن المهارات المنزلية وحولتها إلي مكان العمل . وقد قرر أحد الباحثين Cary Cooper "أن دراســـتنا قد أوضحت أن المرأة تميل إلي المشاركة فـــي نمـــط إدارتها ، حيث يرى كل المرؤوسين من الرجال والنساء أنها أكثر اهتماما بالأفراد من الرجل المدير" .

٧- أوضـــح Bass أن القـــادة النساء يمكن وصفهم قليلاً بالقادة الكارزميين "ذوي صفات الزعامة والصفات الخارقة" .

٨- للمرأة قدرات قيادية كبيرة في قيادة التحول Transformation Factor أكثر من الرجال .

**س٦٧ : هل تعاني المرأة بصفة عامة من بعض المشكلات القيادية خاصة في المنظمات التي تعتمد علي قوة عمل متنوعة Manpower Diversity ؟**

**ج٦٧ : تـدل الإحصاءات والكتابات والدراسات أن المرأة تعاني من مشكلات عديدة خاصة عندما تتنوع قوة العمل في المنظمات الكبيرة ، وفيما يلي بعض هذه المشكلات :**

- طـبقاً لإحصاءات عام ٢٠٠٠ تبين أن حجم النساء الموظفات في أمريكا ٦١% مـن إجمالـي النساء بنسبة ٤٧% من قوة العمل ، وهي مساوية تقريباً للرجال . وتعاني النساء العاملات في أمريكا من الضغوط التالية :

١- الصراع بين المتطلبات الأسرية والمتطلبات الوظيفية .

٢- التحرشات الجنسية Sexual Harassment في بيئة العمل .

٣- الحاجة إلي توفير الحماية لأطفال العاملات .

٤- التمييز بين النساء البيض وغير البيض .

٥- التمييز بين النساء الأمريكان وغير الأمريكان .

٦- هناك حواجز وقيود يطلق عليها السقف الزجاجي The Glass Ceiling تفصـل النساء عن مواقع الإدارة العليا ، فصعوبة التحرك إلي الوظائف القيادية في قمة الهيكل التنظيمي تعاني منها المرأة العاملة في أمريكا .

٧- هناك ما يسمى أيضا بالحائط الزجاجي The Glass Walls والذي يشير إلـــي صـــعوبة التحرك الأفقي إلي الوظائف المتميزة في نفس المستوى التنظيمـــي الذي عليه المرأة ... ذلك أن ٢% من المديرين التنفيذيين في أمريكا من النساء ، ٩% من المديرين التنفيذيين في أمريكا من الاقليات .

٨- النســـاء يكتسبن أقل من الرجال ، وتتسع الفجوة كلما تحركنا إلي أعلى ، إن مرتب المرأة الأمريكية عند وظيفة نائب الرئيس اقل بنسبة ٤٢% من نظيرها الرجل .

٩- أظهرت بعض الدراسات أن النساء العاملات في أمريكا يرغبن في :

- أن تصل إلي كونها شريك ومساهم متساوي مع الآخرين .
- أن تحصل علي الدعم الفعال من زملائها من الرجال .
- أن تعالج قضايا العمل والأسرة من خلال المنظمة .
- الحصول علي نفس الحرية في التقدم والنمو المهني .
- عبور الفجوة بين عمل المرأة وأسرتها .
- الوصول إلي التحالف وليس العداء .

**س٦٨ : ماذا عن حال المرأة المصرية والأنماط القيادية لديها ومشكلاتها في بيئة العمل ؟**

**ج٦٨ : يمكن الإجابة علي هذا السؤال من خلال ما يلي :**

**أولاً :** هل المرأة في ج . م . ع . محرومة من الوظائف القيادية ؟

**الإجابة ..... مطلقاً ......** الدليل هو وجود المرأة المصرية في المناصب التالـــية : "وزيـــرة – محامية – أستاذة جامعية – سفيرة – عميدة كلية – نائب

رئــيس جامعة – أمين عام جامعة – سيدة أعمال – سيدة مجتمع – مدرسة – طبيبة – عضو مجلس شعب – عضو مجلس شورى ...... حدث ولا حرج .

**ثانياً :** هل القوانين المصرية تمنع المرأة من تقلد الوظائف القيادية .

**الإجابة ..... مطلقاً ......** الدليل هو :

- يــنص الدســتور المصــري علي أن الدولة تكفل التوفيق بين واجبات المرأة نحو الأسرة وعملها في المجتمع ، ومساواتها بالرجل في ميادين الحــياة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية دون إخلال بأحكام الشريعة الإسلامية .
- يمنع تشغيل النساء ليلاً وتوفير دور حضانة في بيئة العمل تخدم أطفال العــاملات والعاملين .... القانون ١٣٧ لسنة ١٩٨١ والقوانين المعدلة "قانون العمل" .
- لا يفــرق قانون العاملين المدنيين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ في مصر بين عمل المرأة والرجل .
- بالنظــر إلي المؤسسات الحكومية وغير الحكومية تجد أن نسب تشغيل النساء أكبر قليلاً من نسب تشغيل الرجال .

**ثالــثاً :** لا تخــتلف الأنماط القيادية للمرأة عن الرجل إلا في الإطار الذي سبق التحدث عنه في إجابات الأسئلة السابقة مباشرة ، هذا باستثناء أن بعض النســاء العــاملات فــي مصر تميل إلي النمط الاستبدادي وتسرف في اســتخدامه في بعض الأحيان من منطلق إثبات الذات وإثبات أنها لا تقل قدرة ومهارة عن الرجل . . . . . .

**رابعاً :** مشكلات المرأة المصرية في القيادة ؟

لا تعاني المرأة المصرية من مشكلات في القيادة باستثناء الحالات التالية :

- الانزعاجات العائلية .
- الضغوط الاجتماعية .
- ضغوط العمل وعدم القدرة علي التوفيق بين العمل والأسرة .
- بعض الضغوط التي تتعرض لها من بعض التنظيمات غير الرسمية داخل محيط العمل .
- الانسحاب المبكر من المنصب القيادي في بعض الأحيان أو عدم الرغبة في الاستمرار "التجديد" للظروف السابقة .
- ----- أخرى ----- هي :

-------------------------------

-------------------------------

-------------------------------

# حادي عشر .. إعداد القادة

**س٦٩ : كيف يمكن إعداد القادة داخل أي منظمة ترغب في ذلك ؟**

**ج٦٩ : الهــدف من هذا السؤال هو إبراز أهمية إعداد القادة داخل المنظمة ، ويــتم هــذا الإعداد لصغار القادة أو المديرين لكي يتحملوا المسئولية مستقبلاً .**

**وتتم عملية الإعداد في أطر ونماذج كثيرة منها :**

١- ولاء واخلاص القادة الحاليين ورغبتهم في نمو واستمرار المنظمة .

٢- دقة عملية الاختيار والتعيين منذ بداية الحصول علي الأفراد .

٣- برامج تدريب متطورة ومتميزة ومستمرة .

٤- تدوير وظيفي فعال لضمان كسب مهارات جديدة ومتنوعة .

٥- التركيز علي التدريب أثناء الوظيفة .

٦- التفويض الفعال للسلطة .

٧- بيئة تعلم مستمرة وديناميكية .

٨- دمج الأفراد في فرق العمل والمشاركة والإدارة الذاتية .

٩- بناء حلقات الجودة وفرق حل المشكلات .

١٠- أخذ المتغيرات الخارجية في الحسبان .

١١- أخذ قيم وثقافة ومعتقدات المنظمة وعملائها وثقافة المجتمع في الحسبان

١٢- التركيز علي ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا .

**س٧٠ : ما هي مزايا الإعداد الداخلي لقادة المستقبل في المنظمة ؟**

**ج٧٠ :**

١- ضمان ولاء واخلاص العاملين .

٢- توفير التكاليف التي تتحملها المنظمة مستقبلاً للحصول علي قادة أو تدريبهم بعد الحصول عليهم .

٣- توفير الوقت والمجهود .

٤- إن قادة المنظمة هم أدرى ببيئة وثقافة المنظمة من غيرهم .

٥- إشاعة جو من المنافسة بين صغار المديرين وصولاً إلي الوظائف القيادية مستقبلاً .

٦- تصبح المنظمة منظمة تعلم رائدة ومتميزة في هذا المجال .

**س٧١ : كيف تعلم القادة ليصبحوا قادة ؟**

**ج٧١ : في أحد البحوث التي أجريت في جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية كانت الإجابة علي هذا السؤال من خلال كبار القادة كما يلي :**

١- من خلال التحديات التي واجهتهم وأمكنهم قهرها .

٢- التعلم من خلال الأخطاء والانتصار عليها .

٣- إنهم تعلموا جيداً من رؤسائهم .

٤- الرغبة في الإصرار الذاتي في أن يصبحوا قادة متميزون .

٥- القدرة علي تطبيق المعرفة المكتسبة في أحد المواقف وفي مواقف أخرى .

٦- توافر مهارات القدرة علي التحول Transferable Skills .

٧- عدم القناعة بالوضع الحالي والسعي إلي التحسين المستمر .

٨- ---- أخرى ------ هي :

---------------------------------

---------------------------------

---------------------------------

**س٧٢ : كيف يمكن إعداد وتأهيل مديري الإدارات في المنظمات المصرية التي ينطبق عليها قانون القيادات (٥) لسنة ١٩٩١ لشغل الوظائف القيادية ؟**

**ج٧٢ :** أظهرت نفس الدراسة الميدانية السابق الإشارة إليها في السؤال السابق ، أن مديري الإدارة يرون المتطلبات التالية لتأهيلهم وإعدادهم لشغل الوظائف القيادية المدنية ، وهي مرتبة حسب الأكثر أهمية إلي الأقل وهكذا ..

**متطلبات إعداد وتأهيل مديري الإدارات لشغل الوظائف القيادية**

| الترتيب | المعيار |
| --- | --- |
| ١ | التنمية والتثقيف الذاتي |
| ٢ | ندرب أنفسنا علي عملية صنع واتخاذ القرارات |
| ٣ | الاجتهاد والابتكار الموضوعي في مجال عملنا |
| ٤ | نعي ونفهم اللوائح التنظيمية وإجراءات إدارة الأعمال |
| ٥ | ندرب أنفسنا علي التصرف في المواقف الحرجة |
| ٦ | الاحتكاك بالآخرين والاستفادة منهم |
| ٧ | نستفيد دائماً من توجيهات رؤسائنا المباشرين |
| ٨ | نسعى للتدريب والتنمية الإدارية |
| ٩ | نتعلم الإدارة الديمقراطية |

| | |
|---|---|
| ١٠ | بناء علاقات طيبة مع رؤسائنا المباشرين وغيرهم داخل المنظمة |
| ١١ | نسعى للحصول علي شهادات ومؤهلات دراسية أعلى |
| ١٢ | نسعى للتنقل في مختلف الوظائف التي تناسبنا داخل المنظمة |
| ١٣ | نعلم ونثقف مرؤوسينا |
| ١٤ | البحث عن منظمات منشأة حديثاً تتوافر لها درجات وظيفية قيادية شاغرة . |

**س٧٣ : أذكر الخطوات التي يمكن إتباعها لتنمية مهارات القيادة ؟**

**ج٧٣ : مـن خـلال استقصاء موجه لـ ١٥٠ مدير تنفيذي أوضحت النتائج الخطوات التالية :**

**أولاً :** تقديم برامج التدريب الرسمية في المنظمة .

**ثانياً :** دعم المهارات القيادية من خلال الممارسة الفعلية في بيئة العمل .

**ثالثاً :** تصميم برامج لتحريك وتحفيز القادة .

**رابعاً :** من خلال نظم المكافآت والحوافز والتشجيع المستمر .

**خامساً :** تحديد الأفراد المتوقع أن يكونوا قادة أكفاء ، ويجب أن يتم ذلك مبكراً كلما كان ذلك ممكناً .

**سادساً :** كيف يتعلم القادة من أخطائهم ، بحيث يدركون الأخطاء التي أدت إلي الفشـل فـي إنجاز الأهداف ، ثم يستخدمون طرقاً جديدة في الممارسات القادمة .

**سابعاً :** برامج تطوير القيادة Leadership Development Program كأداة تنظيمية فعالة لتحقيق التميز التنافسي ، والتي تركز علي :

أ- مساعدة المديرين التنفيذيين لمواجهة التحديات التنظيمية .
ب-بناء قدرات جديدة لدى القادة وكبار المديرين .
ج- تحسين المهارات الشخصية لدى القادة .

**س٧٤ : كيف يمكن تحول فريق الإدارة إلي فريق للقيادة ؟**

**ج٧٤ :** إن الهـدف الأساسـي من فريق الإدارة Management Team هو صـنع القـرارات اللازمـة للتنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف ، إن ضعف فريق الإدارة قد يؤدي إلي مشكلات ومعوقات تنظيمية كثيرة ، وفي عـام ١٩٩٦ تـم استقصـاء ٥٠٠ عضـو يمثلون ٧٢ فريق للإدارة في المـنظمات العامـة والخاصـة تبين أن هناك خمسة طرق أساسية ناجحة للتحول من النمط الإداري إلي النمط القيادي **وهذه الطرق هي :**

أولا : وضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية .

ثانيا : بناء والتوسع في شبكات المعلومات والبيانات .

ثالثا : بناء علاقات المشاركة والتعاون .

رابعا : تشغيل المعلومات بكفاءة .

خامسا : التركيز علي الممارسات الفعلية للأداء الفعال .

## **أولاً** : **تحديد الأهداف الاستراتيجية** Strategic Goals

**من خلال :**

١- دمـج فـريق الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتي تتم لمدى ثلاث أو خمس سنوات وهذا يساعد في :

أ- توضيح الأهداف .

ب- التعرف علي المستقبل .

ج- تحديد العوامل الأكثر تأثيرا تجاه النجاح .

د- تقرير أي الموارد المطلوبة .

هـ- إن الناتج النهائي للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يشمل :

- تحديد ٤-٧ أولويات تنظيمية .
- تحديد الأهداف المطلوبة لإنجاز كل أولوية .
- تحديد المقاييس التي تستخدم لتقييم النجاح .

٢- وضع خطة سنوية للتشغيل اعتماداً على الخطة الاستراتيجية .

٣- تسويق هذه الخطة لدى جميع أعضاء فريق الإدارة .

٤- تأكد من أن الاستمرار في دعم الأهداف التنظيمية من خلال ممارسات وأفعال فريق الإدارة .

## ثانياً : بناء شبكات المعلومات Extensive Network

**من خلال الاستراتيجيات التالية :**

١- سؤال جماعة العمل لتحديد أي المعلومات المطلوبة لنجاح أداء الفريق .

٢- تقييم شبكات المعلومات الحالية لتحديد عما إذا كانت بحاجة إلي أي إضافات أو ربطها بأي شبكات أخرى .

٣- بعدها يتم تحديد أهداف شبكة المعلومات والتي تساهم بشكل أساسي في تحقيق كفاءة أداء فريق الإدارة .

٤- تشجيع المدير نحو المساهمة في المعلومات من خلال تقديم المهارات والقدرات والمعارف المفيدة للآخرين وذلك أثناء اجتماعات فريق العمل .

٥- تشجيع أعضاء الفريق علي التحدث عن المعلومات المفيدة المرتبطة بالأداء وبالمنظمة والمساهمة في تعزيز ووفرة المعلومات .

٦- يجب ربط جميع جماعات العمل في المنظمة من خلال الاتصالات المفتوحة وتبادل البيانات والمعلومات ذات الصلة .

٧- كل ذلك يتم من خلال نظم متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن بُعد وغيرها .

٨- يجب التعلم من جميع المصادر التنظيمية وغير التنظيمية . تعلم ماذا تفعل الشركات الأخرى ؟

## ثالثاً : العلاقات التعاونية Collaborative Relationship

**من خلال :**

١- دمج أعضاء الجماعة في تحديد الهدف العام للجماعة .

٢- تشجيع الأعضاء نحو تحديد كيفية الربط بين وظائفهم .

٣- التزام المديرين بالثقة والاحترام كسلوك قيادي .

٤- تقديم التدريب الذي يعالج الصراعات بين مختلف الأعضاء والفرق .

٥- من خلال الاستقصاءات والأسئلة كل فترة زمنيا يمكن التعرف علي علاقات العمل بين أعضاء الفريق .

## رابعاً : كفاءة تشغيل المعلومات Effective Information Processing

**من خلال :**

١- تأكد أن فريقك يتكون من الأفراد المناسبين .

٢- يجب تكثيف الاجتماعات واللقاءات الفعالة لتحديد القواعد - السياسات - المساهمات - التشجيع للأعضاء ومن خلالهم .

٣- دائما يجب ربط أداء الفريق بالأهداف التنظيمية العامة حتى لا يركز الأعضاء علي تحقيق الأهداف الخاصة بالفريق في ضوء اهتماماتهم فقط.

٤- قبل بداية اتخاذ القرارات يجب أن تكون النتائج المرغوب الوصول إليها محددة وتحديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السريعة والفعالة .

## خامساً : الممارسات الفعلية Focused Action

**إن هــذه الخطــوة هــي محصــلة أو ناتج الخطوات السابقة وتحتاج إلي الاستراتيجيات التالية :**

١- صف بوضوح النتائج التي يأمل فريقك في الوصول إليها .

٢- حدد كيفية قياس هذه النتائج .

٣- صنع خطة محددة للعمل أو للتنفيذ .

٤- قــرر أي الأفراد من خارج فريق العمل يمكنهم الاندماج معك في اتخاذ القرارات أو القيام ببعض الممارسات الإيجابية اللازمة لنجاح الفريق .

٥- شــيد إدارة فعالــة للتغذية المرتدة يتم من خلالها تقييم الأداء ، والتعرف علي الأخطاء وإدراكها لضمان عدم تكرارها .

**س٧٥ : كيف يمكن لأي شخص أو فرد عادي أن يصبح قائداً ناجحاً .**

**ج٧٥ :**

١- من خلال التعليم النظامي وحصول الفرد علي مستويات تعليمية أكبر .

٢- مــن خــلال الــتدريب المهني المتخصص في مجال الوظيفة – الهندسة والطــب والزراعة والمحاسبة وغيرها ، وذلك لاكتساب المهارات الفنية والتشغيلية في مجال العمل المتخصص فيه الفرد .

٣- الاحتكاك بالآخرين مثل الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والأصدقاء وغيرهم ، لاكتساب التعلم والخبرة من الآخرين . "التدريب أثناء الوظيفة"

٤- إدراك الفرد أنه في حاجة للنجاح الأكبر والأفضل ، منهج التحسين المستمر – والسعي وراء الوصول إلي الأهداف .

٥- التدرج في الارتقاء إلي الوظائف أو المهام أو المناسب حتى يعي ويدرك المراحل المختلفة سواء للحياة أو الوظيفة .

٦- السفر إذا كان ذلك متاحاً لاكتساب مهارات التعامل مع الآخرين ، التنوع الثقافي .

٧- عدم الخوف من الإخفاق أو الفشل ، والقدرة علي مواجهة ذلك .

٨- وضع هدف استراتيجي في الأجل الطويل وتقسيم هذا الهدف إلي أهداف فرعية .

٩- الصبر والمثابرة والقدرة علي تحمل المخاطر وإدارة الأزمات وتحمل المسئوليات .

١٠- المرونة والقدرة علي التكيف مع التغيرات التكنولوجية والمادية والاجتماعية والثقافية وغيرها .

١١- الانتقال من الموقع الحالي "الإسماعيلية" إلي موقع أكبر "القاهرة" إلي موقع أكبر "السعودية" إلي موقع عالمي " نيوجرسي" سواء في العمل أو في الزيارة واكتساب الخبرات .

١٢- المـــراجعة الذاتية كلي فترة زمنية ، مع السعى المتواصل لتحقيق هذه الأهداف الفرعية وصولاً للهدف الاستراتيجي .

١٣- الثقة في الله أولاً ثم في النفس ثانياً ، والتعلم من تجارب الآخرين .

١٤- التعرف علي نقاط الضعف ومحاولة عدم تكرارها والتعرف علي نقاط القوة ومحاولة استثمارها . لكي تكون قائداً فعالاً عليك أن تدرك أن القيادة ليس لها حدود وأنك لم تصل بعد إلي القيادة الكاملة .

١٥- ----- أخرى ----- هي :

- ---------------------------------
- ---------------------------------
- ---------------------------------

# ثاني عشر .. إختيار القادة

**س٧٦ : أذكر أهم سمات قادة الغـد "المستقبل" ؟**

**ج٧٦ : هي :**

١- أن يكون لديهم الإدراك الكافي لأهمية حاجتهم للتغيير دون خوف .

٢- التأكيد علي إمكانية الوصول إلي المرؤوسين .

٣- سوف تتميز المرأة في القيادة مستقبلا .

٤- أن يكـون لـديهم أساس قوي ومحدد لأهداف وصورة المنظمة مستقبلا وباستمرار .

٥- القادة الأذكياء يولدون الثقة في الآخرين .

٦- لديهم نزعات إيجابية تجاه الفعل والممارسة والتصرف .

٧- لا يقتصر إبداع القادة في إطار الصورة المحددة للمنظمة ، ولكن يجب أن يكون للصورة مغزى ومعني .

٨- أن يكون القائد إيجابياً وراضياً عن التكنولوجيا المتقدمة ويعتقد في حدوث التغيير التكنولوجي والأهمية .

٩- القـادة يفعلون الكثير إذا كانوا صغاراً في السن ويفعلون القليل إذا كانوا كباراً .

١٠- القادة يصنعون الاتحادات المنظمة لشركاتهم .

**وهناك من يضيف السمات التالية :**

١١- قيادة إدارة الصراع والمنافسة .

١٢- قيادة التحول والتغيير .

١٣- القيادة الدولية .

١٤- قيادة الفرق الموجهة بالأهداف .

١٥- قيادة المخاطر والأزمات .

**س٧٧ : أذكر أهم المعايير الواجب الاعتماد عليها عند اختيار القادة ؟**

**ج٧٧ : هـــناك ثلاث طرق تتبعها بعض الشركات الدولية في اختيار قادة فرق العمل وهي :**

الأولى : الإدارة تعين القادة .

الثانية : الفريق يعين القادة .

الثالثة : تناوب قيادة الفريق .

**كما تستخدم كثير من الشركات الأجنبية أساليب عديدة لاختيار القادة منها :**

- الاختبارات .
- علماء النفس .
- مراكز التقييم .

هــذا وقد قام مركز النظم والبحوث (SRC) بشركة Honeywell بتحديد ثمانية معايير يمكن من خلالها اختيار القائد المطلوب من بين المرشحين هي :

**الأول :** الأداء الماضي في التدرج الوظيفي المهني للمرشح .

**الثاني :** درجة الاستجابة لمتطلبات الوظيفة الجديدة .

**الثالث :** طبيعة العلاقات الشخصية .

**الرابع :** القدرة علي الحكم .

**الخامس :** القدرة علي الإبداع والتجديد .

**السادس :** الالتزام بالقيم الإدارية في تصرفات المرشح .

**السابع :** مدى توافر الدوافع والمقدرة والطموح لدى المرشح .

**الثامن :** الصفات القيادية الأخرى .

ويحـــدد بعـــض الباحثين أربعة مجالات أساسية للقيادة مازالت متماسكة ، ويجب الاستناد إليها عند إختيار القادة هي :

**الأول :** الشخصية Personality .

**الثاني :** الرؤية Vision .

**الثالث :** السلوك Behavior .

**الرابع :** الثقة بالنفس Self - Confidence .

**س٧٨ : أذكر أهم العوامل التي تؤدي إلي فشل عملية اختيار القيادات ؟**

**ج٧٨ : أهم هذه العوامل ما يلي :**

١- التحليل غير الفعال لخلفية المرشح .

٢- عدم وضوح التوقعات للموقع القيادي الذي سيشغله المرشح .

٣- الإفراط الزائد عن الحد في عملية التعلم في الوظيفة الجديدة .

٤- عدم تناغم قيم المرشحين مع قيم المنظمة .

٥- عدم دقة الوصف الوظيفي خاصة لتحديد المهارات المطلوبة .

٦- عدم ملائمة المناخ التنظيمي للاستفادة من الأخطاء وإعادة تأهيل وتنظيم وصياغة أسلوب ومنهج القائد لكي يتكيف مع ظروف التغيير في المنظمة

٧- قصور في نظم المعلومات المرتبطة بالمرشحين .

٨- عدم كفاءة طرق الاختيار واعتمادها علي التقدير الشخصي للمقيمين .

٩- ----- أخرى ، ما هي خاصة في الدول النامية ، والمنظمات الحكومية فيها ---- أذكرها .

**س٧٩ : ماذا يعني مفهوم طريقة الممارسة العملية لاختيار القادة ؟**

**ج٧٩ : إن هذه الطريقة يطلق عليها طريقة التقييم الإداري المتعمق**

**In - Depth Managerial Assessment :**

وهي طريقة واسعة الانتشار والاستخدام الآن في بلدان كثيرة منها أمريكا ، وذلك عند اختيار المرشحين لمناصب إدارية قيادية وتقوم هذه الطريقة علي أساس أن يتم المفاضلة بين المرشحين بعد شغلهم للوظائف المرشحين عليها ، وذلك من خلال الحكم علي كيفية أدائهم لهذه الوظائف خاصة من حيث :

- المهارات والخبرات العملية في الأداء .
- كيفية ومهارة اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات .
- القدرة علي مواجهة الضغوط .

**س٨٠ : ما هي إجراءات طريقة التقييم الإداري المتعمق للقادة ؟**

**ج٨٠ : هذه الإجراءات تتكون من الخطوات التالية :**

١- خلال فترة تتراوح ما بين ٤-٦ ساعات يقوم المرشح فيها بإعطاء خلفية عن نفسه من حيث مستوى التعليم وتاريخ وفترات العمل السابقة ، ثم تنفيذ بعض الاختبارات الشخصية الأخرى .

٢- خلال يوم كامل يقوم المرشح في بيئة العمل يقوم باتخاذ بعض القرارات والممارسات ، في إطار أشراف مؤسسة القرارات الشخصية Personnel Decision, Inc (PDI) ، وهي مؤسسة عالمية للاستشارات ، قامت بأكثر من ٢٠ صف تقييم إداري متعمق لاختيار القادة .

٣- يتم اختيار قدرات الذكاء لدى المرشح لمدة ثلاث ساعات .

٤- يسأل كل مرشح للإجابة عن الأسئلة الموجودة في سلة التدريبات ، والتي يـوجد بهـا بعض التمارين العملية المشابهة لما يقابلة في الوظيفة مثل الخطابات والمذكرات والرسائل وغيرها .

٥- تقـوم مؤسسة التقييم المتعمق ، بإعطاء المرشحين ملخص مختصر عن الشـركة المرشـحون للعمل بها ، مواقعهم الوظيفية المتوقعة ، الخريطة التنظيمـية ، ثم يعطي المرشحون ساعتين بعد هذا الملخص لمعرفة كيف يتصرفون في الخطابات والرسائل والمذكرات السابقة .

٦- بعد استكمال سلة التدريبات ، يقوم كل مرشح خلال ٣٠ دقيقة بتمثيل أحد الأدوار ، مـن خلال إجراء مقابلة بينه وبين أحد المرؤوسين والذين لديه مشـكلة أداء فـي الشـركة ، والشخص الذي يمثل المرؤوسين هو تابع لمؤسسـة PDI ، وهـو مـتدرب جيداً علي الملاحظة ومتابعة الانفعال والسلوك التي تتم أثناء لعب الدور .

٧- يتم بعد ذلك تسجيل السلوكيات التي أجتازها المرشح .

٨- ثـم يتم إجراء مقابلة مخططة مع أحد علماء النفس خلال ساعة أو ساعة ونصف .

٩- تقوم مؤسسة PDI بإعطاء تقرير كامل عن نتائج الاختبارات السابقة عن جمـيع المرشـحين والذين خضعوا لهذه الاختبارات إلي الشركة المعنية والتـي فـي حاجة إلي المرشحين أو أي منهم ، لكي تقوم إدارة الشركة

باختيار المناسبين لهم في ضوء المعايير المحددة في قوائم التقييم لمؤسسة التقييم الإداري المتعمق PDI .

**س٨١ : ما هي أهم نظم اختيار القيادات الإدارية ؟**

**ج٨١ : هناك نظم متعددة لاختيار القيادات الإدارية ، منها ما تم الحديث عنه في الأسئلة السابقة ، ونضيف إليها الآن نظم أخرى منها :**

**أولاً : الأسس العامة لاختيار القيادات الإدارية**

**ـ أساس الأقدمية ..**

حيث يتم اختيار القادة وفقا لطول مدة خدماتهم السابقة ، وهذا الأسلوب بالرغم من أنه يرضي الغالبية العظمي من الأفراد والنقابات العمالية ، إلا أن له بعض المساوئ أهمها :

١- يقلل من روح الابتكار والاجتهاد لدى الأفراد .

٢- يقتل الطموح والإبداع والابتكار الذاتي .

٣- صعود قيادات إلي المراكز العليا لا تمتلك القدرة الذهنية المناسبة .

٤- ليس به أي مجال تنافسي بين الأفراد للوصول إلي القمة ، أنه يصيب الأفراد بالبلادة والإهمال وعدم تطوير الذات .

٥- لا يصلح في الإدارة العليا ، وإن كان يصلح في الإدارة الدنيا والوسطى .

٦- ---- أخرى ---- أذكرها .

- ---------------------------
- ---------------------------
- ---------------------------

## ٢ـ أساس الكفاءة والجدارة ..

حـــيث يتم ترقية أو اختيار الأفراد حسب درجة توافر القدرات والمؤهلات والمهـــارات اللازمة لشغل المناصب القيادية ، وهذا الأسلوب يؤدي إلي اختيار قيادات :

١- موضوعية ومؤهلة .

٢- فعالة وذات كفاءة .

٣- إثارة الحماس والدافعية بين الأفراد .

٤- تنمية الإبداع والتطوير الذاتي .... الخ .

## ٣ـ أساس الجمع بين الأقدمية والكفاءة ...

حيث يتم **أولاً** : ترتيب الأفراد حسب الكفاءة ، ثم **ثانياً** : اختيار أقدم هؤلاء الأفراد .

## ٤ـ سياسات أخرى ...

سبق تناولها مثل الاختبارات والتقديرات وغيرها ..

### ثانياً : أساليب اختيار القيادات

١- **أســلوب التعيــين السيادي** : أو ما يسمى بالاختيار المطلق حيث يكون للســلطة أو القيادة السياسية في الدولة حرية اختيار ما تراه مناسبا لشغل المنصب القيادي ، ويسود أيضا هذا النمط في المنظمات العائلية .

٢- **أســلوب الاختيار من خلال المسابقات** : طبقا لتوافر شروط ومواصفات فـــي المرشح مع إجراء بعض المقابلات أو الاختبارات المحددة من قبل المنظمة .

٣- **أساليب النقل أو الندب أو الإنابة :** حيث تتطلب ظروف العمل الطارئة هذه الأساليب المؤقتة .

**س٨٢ : أذكر أمثلة لنظم اختيار القيادات في بعض الدول المتقدمة ؟**

**ج٨٢ : يمكن الرجوع لكتابنا في هذا الصدد [*] – إذا كانت الإجابة علي هذا السؤال تهمك .**

**نظم اختيار القيادات في بعض دول العالم المتقدمة**

**أ- الولايات المتحدة الأمريكية :-**

١- يعتمد نظام اختيار القادة في أمريكا علي ما يسمى بنظام الغنائم Spoils System أو الاختيار المطلق ، حيث يعتبر الحزب الحاكم الوظائف القيادية غنيمة له ومن ثم يقوم بتوزيع هذه الوظائف علي أنصاره ومؤيديه ويقوم بفصل المعارضين منها .

٢- نظراً لعيوب النظام السابق ، فقد تم إصدار قانون الجدارة Epndeltion Act في عام ١٨٨٣ لضمان تولي المناصب القيادية من خلال أشخاص مؤهلين وتتوافر فيهم شروط شغل هذه المناصب .

٣- بعد ذلك تم تطبيق نظرية للاختيار تسمى بالنظرية الموضوعية لترتيب الوظائف العامة The Objective theory of Position Classification ووفقاً لهذه النظرية تعتبر الوظيفة العامة مجموعة من المسئوليات والواجبات تتطلب شروط معينة ولا يتم اختيار أي شخص إلا إذا كان مؤهلاً للوظيفة .

---

[*] د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية – موضوعات وبحوث متقدمة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ ، ص ص ٣٥٥ : ٣٥٧.

٤- كمـــا يأخذ النظام الأمريكي بطريقة المسابقات العامة في التعيين للوظائف الجديـــدة ، وكذلك في الترقية للوظائف الأعلى ، حيث تعتبر الترقية تعييناً جديداً يتم بعد إجراء مسابقات .

٥- لا يســمح النظام الأمريكي بإنشاء وظائف جديدة ، خاصة القيادية منها إلا عند الحاجة إليها فعلاً ، وذلك لضمان عدم وجود خلل في الهيكل الوظيفي للدولة ومؤسساتها .

٦- يــتم تطبــيق أســلوب الانــتخابات لحكام الولايات ونوابهم وبعض القادة التنفيذيين .

**ب - المملكة المتحدة :-**

**يتصف نظام اختيار القيادات في بريطانيا بما يلي :**

١- اتبعت المملكة المتحدة أسلوب الاختيار المطلق ، وذلك حتى منتصف القرن التاسع عشر وهو ما يماثل نظام الغنائم في أمريكا .

٢- نظــراً للانــتقادات التــي وجهت لهذا النظام فقد صدر مرسوم الإصلاح الإداري فــي عام ١٨٥٥ والذي يعدل من الأسلوب السابق ولكن لا يتلافى كل عيوبه .

٣- اعــتمدت بريطانيا في فترة من الفترات علي نظام اختيار القادة بناء علي المركــز الاجتماعــي وخاصة في بعض الوظائف التي تحتاج إلي قدرات خاصة ، إلا أن هذا النظام الاتوقراطي "التركيز علي الطبقة الأرستقراطية" يتعارض مع النظام الديمقراطي .

٤- لجــأت المملكة المتحدة أخيراً لنظام المسابقات للتعيين في الوظائف العامة مــن حــيث أن الممتحن يمر بثلاث اختبارات هي الاختبارات التي تتطلب

إجابـــات معيـــنة علـــي الأســـئلة ، الاختبارات الشخصية ، ثم المقابلات الشخصية.

٥- بالنسبة للترقية في إنجلترا تتم بأسلوبين هما :

- ♦ الترقية بالاختيار : ويتم اتخاذ قرار الترقية وفقا لتقدير سلطة الإدارة واختبارات المتقدمين .
- ♦ الترقية بالأقدمية .

**هـ- في فرنسا :-**

١- مـــرت فرنسا بنفس المراحل التي مرت بها تقريبا كل من أمريكا وإنجلترا فـــي اختـــيار القيادات ، إلا أن فرنسا تعتمد الآن علي أسلوب تعتبره قاعدة عامة للاختيار وهو أسلوب المسابقة العامة للتعيين في الوظائف العامة .

٢- تتم الترقية للوظائف القيادية بناء علي أسلوب الأقدمية والاختيار معا .

٣- تتميز نظم الاختيار في فرنسا بالتالي :-

- ♦ يقـــوم الاختـــيار من خلال لجنة من الحكام تتوافر فيها الاستقلال والموضوعية والحياد .
- ♦ تقوم هذه اللجنة بجمع الاختيارات الشفهية والتحريرية .
- ♦ برنامج الامتحان ثابت ولا يتم إدخال تعديل فيه من قبل أي شخص من الممتحنين .
- ♦ يتم إجراء المسابقة داخليا وخارجيا .

٤- أشهر مسابقة لاختيار القادة في فرنسا هي مسابقة المدرسة الوطنية للإدارة L. E. N. A ، والتـــي تقوم بإعداد القادة الإداريين لمختلف المصالح مثل مجلس الدولة والسلك الدبلوماسي وديوان المحاسبات .

ومـــن خـــلال العرض السابق لنظم اختيار القيادات في ثلاث دول متقدمة وديمقراطية أيضا ، يتضح أن القادة نوعين هما :

أ- قـــادة سياسيون Political Leaders للحاكم سلطة مطلقة لاختيارهم وفقا لاعتبارات حزبية وسياسية وانتمائية .

ب-قـــادة إداريون Managerial Leaders يتم اختيارهم وفقا لأساليب متقدمة مثل الاختبار والمسابقة والكفاءة وغيرها .

مع ملاحظة أن أي نظام مهما كان دقيقا ومحكما عند إعداده ألا أن فاعلية نجاحه تتوقف بالدرجة الأولى علي موضوعية وعدالة القائمين علي تنفيذه .

**س٨٣ : أذكر المراحل التي مر بها نظام اختيار القيادات الإدارية في ج . م . ع . في ظل القوانين المنظمة لذلك "قانون العاملين المدنيين" ؟**

**ج٨٣ : أرجع للمرجع السابق ذكره :**

لقـــد مـــر نظام اختيار القيادات في مصر بمراحل عديدة تعكس توجهات السلطات الحكومية وأيضا الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المجتمع المصري ، وفيما يلي شرح مختصر لأهم هذه المراحل :-

١- اتجـــه المشـــرع المصري إلي الأخذ بملامح النظام الأمريكي في الاختيار علـــي أســـاس الكفـــاءة أو الجدارة إبتداءا من عام ١٩٦٤ بقانون العاملين المدنيين رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، حيث أوجب القانون ترتيب الوظائف العامة علـــي اختلاف درجاتها بتقييمها حسب أهمية كل منها من حيث المسئوليات والسلطات والواجبات الرئيسية لها .

٢- وقد أستهدف القانون أن تصبح الشروط والأسس الموضوعية هي الأساس سواء عند التعيين في الوظائف العامة أو عند الترقية إلي المراكز القيادية .

٣- بالرغم من ذلك فإن القانون التزم بمبدأ الترقية بالأقدمية المطلقة في الدرجات الدنيا حتى الدرجة الثالثة ، علي أن تكون الترقية أساسها بالاختيار فيما يتعلق بالدرجات العليا أي من الدرجة الثالثة فما فوق .

٤- تعطلت أحكام ترتيب ووصف الوظائف العامة وظل الحال علي ما هو عليه في ظل قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ .

٥- جمع القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ بين الترقية والاختيار في شغل الوظائف مع مراعاة الاعتبارات الخاصة بوصف وترتيب الوظائف ، حيث قسمت المادة (١٥) الوظائف إلي مجموعتين هما :

- **المجموعة الأولى** .. وهي الوظائف التي يبدأ ربطها بمبلغ ٨٧٦ج سنويا وما بعدها وهذه تتم الترقية إليها بالاختيار .
- **المجموعة الثانية** .. وهي الوظائف اقل من المستوى السابق وتكون الترقية فيها علي أساس الأقدمية مع جواز تخصيص نسبة معينة للترقية بالاختيار إلي هذه الوظائف في اللائحة التنفيذية .

٦- ثم صدر القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ليعطي دفعة جديدة لتطبيق نظام ترتيب ووصف الوظائف العامة ، أي الأخذ بالمعيار الموضوعي في الترقية ، بحيث تكون الترقية لوظيفة أعلى من الوظيفة التي تسبقها مباشرة في الدرجة والمجموعة النوعية التي تنتمي إليها وذلك مع استيفاء العامل لاشتراطات شغل الوظيفة المرقي إليها .

٧- نصت المادة (٣٧) من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ علي أن تكون الترقية لوظائف الدرجتين الممتازة والعالية بالاختيار ، وذلك علي أساس بيانات تقييم الأداء وما ورد في ملفات خدمتهم من عناصر الامتياز وتكون الترقية إلي الوظائف الأخرى بالاختيار في حدود النسب الواردة في الجدول رقم

(١) المــرفق وذلــك بالنسبة لكل سنة مالية علي حدة علي أن يبدأ بالجزء المخصص للترقية بالأقدمية .

**ويلاحظ من الجدول أن :**

- ♦ التــرقية بالاختــيار بنسبة ١٠٠% في الدرجات العليا (العليا – مدير عام – الدرجة الأولى) .
- ♦ وأن نسبة الترقية بالاختيار ٥٠% للدرجة الثانية .
- ♦ وأن نسبة الترقية بالاختيار ٢٥% للدرجة الثالثة .
- ♦ وأن نسبة الترقية بالاختيار ٢٠% للدرجة الرابعة .
- ♦ وأن نسبة الترقية بالاختيار ١٠% للدرجة الخامسة .

٨- يشترط في الترقية بالاختيار أن يكون العامل حاصلاً علي مرتبة ممتازة في الســنتين الأخيرتين ويفضل من حصل علي مرتبة ممتاز في السنة السابقة مباشرة ، ودلك مع التقيد بالأقدمية في ذات مرتبة الكفاية ، ومع ذلك يجوز للســلطة المختصـــة بناء علي اقتراح لجنة شئون العاملين إضافة ضوابط للتــرقية بالاختيار وبحسب ظروف وطبيعة نشاط كل وحدة ، ويشترط في جميع حالات الترقية بالاختيار أن يجتاز العامل بنجاح التدريب الذي تتيحه له الوحدة التي يعمل بها بالاتفاق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .

٩- فـــي المادة (٣٨) من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ تنص علي أن يصدر قرار الترقية من السلطة المختصة بالتعيين .

**وباستقراء ما سبق يمكن أن نستخلص النتائج التالية :**

١- أن التــرقية إلي الوظائف الأعلى في الدرجات الوظيفية (الأولى – مدير عام – العالية) تعتمد علي نظام الاختيار بنسبة ١٠٠% وهو اختيار شكلي

مبني علي تقارير الكفاية أولا ثم أي ضوابط تراها السلطة المختصة فهو يجمع بين الأقدمية في باطنة والضوابط التقديرية من جانب السلطة المختصة بناء علي اقتراح شئون العاملين ، وقد تكون هذه الضوابط شكلية لا تعكس المهارات والخبرات ومتطلبات شغل الوظيفة المرشح لها الموظف .

٢- أما الترقية في المستويات الأقل (من الخامسة إلي الثانية) فهي تعتمد علي الأقدمية أولا ثم الاختيار بنسبة معينة في كل درجة ، أي يمكن القول بأنها تعتمد علي الأقدمية بصفة عامة وبناء علي تقارير قياس كفاية الأداء.

٣- أن النظام السابق أفرز مجموعة من العيوب أهمها :

- أن الاعتبارات الشخصية هي التي تحكم في عملية الترقية .
- انخفاض مستوى كفاءة الأجهزة المشرفة علي أنشطة الأفراد عموماً ومنها الترقية .
- انعدام الوعي الوظيفي والقانوني لدى غالبية العاملين .
- تخلف القيادات الإدارية .

٤- الزم المشرع المصري امتياز التدريب التي تتيحه الوحدة للموظف المرشح للترقية ، وليس التدريب الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة واصبح التدريب أيضا إجراءا صوريا وشكليا فقط ، ولذا فان جميع الدارسين والمتدربين في هذه البرامج يجتازون التدريب بنجاح ودون أية معوقات أو تقييم لمدى استيعابهم لبرنامج التدريب أو تقييم لمدى استفادتهم من نتائج التدريب في أعمالهم بعد ذلك .

ومـــن كل ما سبق نلاحظ أن أسلوب الترقية بالاختيار يعتمد علي تقارير قياس كفاية الأداء أي تلك التقارير التي يحصل فيها غالبية موظفي الدولة علي مرتبة ممتازة بالرغم من انخفاض حجم ونوعية الأداء وعدم القدرة علي تحقيق الأهداف .

كمـــا أدى نظـــام الترقية طبقا لأسلوب الأقدمية إلي تخلف القيادات وعدم قـــدرتها علي تطوير منظماتها ، وقد وافقت عينة الإدارة الوسطى علي وجود بعـــض المشـــكلات التي تحدث لهم بسبب الأنماط القيادية لرؤسائهم "القيادات الإدارية" .

هذا بالإضافة إلي ما هو ملموس من فشل معظم منظمات القطاع العام في تحقيق أهدافها وزيادة حجم الخسائر بها وأيضا زيادة معدلات الإسراف والتبديد وأهـــداف الطاقات العاملة ووجود طاقات معطلة ، كل هذا يعكس تخلف وعدم قدرة قيادات هذه المنظمات وعجزها عن التكيف مع المتغيرات التي حدثت علي المســـتوى المحلـــي مثل سياسة الانفتاح الاقتصادي والخصخصة والاتجاه إلي الأســـواق العالمية والاعتماد علي السوق المفتوحة في المنافسة ، وقد أدى كل هذا إلي بيع الشركات الخاسرة للقطاع الخاص أو إدارة أخرى علي نمط القطاع الخـــاص ، ولـــذا صـــدر القانون ٥ لسنة ١٩٩١ "قانون القيادات" وأيضا تبعه القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ "قانون قطاع الأعمال العام" .

**س٨٤ : أذكر أهم ملامح نظم شغل الوظائف المدنية القيادية في إطار القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية في ج . م . ع . ؟**

ج٨٤ :

- ◆ سمى هذا القانون بقانون القيادات .
- ◆ صدر هذا القانون في بداية التسعينات ليواكب التطورات التي حدثت في الاقتصاد المصري والاتجاه نحو الخصخصة .

وفيما يلي أهم ملامح نظام شغل الوظائف المدنية القيادية في إطار القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية كما يلي :-

١- يكون شغل الوظائف المدنية القيادية في الحكومة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة ، والأجهزة الحكومية التي لها موازنة خاصة ، وهيئات القطاع العام وشركاته ، والمؤسسات العامة والبنوك القطاع العام والأجهزة والبنوك ذات الشخصية الاعتبارية العامة .

٢- مدة شغل الوظيفة القيادية ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة أو لمدد أخرى .

٣- الدرجات الوظيفية المعني بها النظام هي درجة مدير عام - الدرجة العالية أو الدرجة الممتازة أو الدرجة الأعلى وما يعادلها

٤- ينقل العامل إلي وظيفة غير قيادية لا تقل درجتها عن درجة وظيفته القيادية بمرتبه الذي كان يتقاضاه مضافا إليه البدلات والمقررة للوظيفة المنقول إليها وذلك في الحالات التالية :

- ◆ إذا انتهت مدة وظيفة العامل القيادية أي بعد ثلاث سنوات ولم يجدد له.
- ◆ لعدم صلاحية العامل خلال مدة شغله الوظيفة القيادية .

٥- تعد إدارة شئون العاملين بكل وزارة أو مصلحة أو وحدة بيانا شهريا عن الوظائف القيادية الخالية والمتوقع خلوها خلال ستة اشهر علي أن

يتضمن البيان علي السلطة المختصة للنظر في اتخاذ الإجراءات اللازمة نحو الإعلان عن شغل هذه الوظائف .

٦- تعلن كل جهة عن شغل الوظائف القيادية الخالية بها أو المتوقع خلوها من بين العاملين بها أو من غيرهم في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار ، ويجوز بقرار من السلطة المختصة بالتعيين أو يكون الإعلان داخلياً عن شغل الوظائف المشار إليها من بين العاملين بالوحدة ن ويتم الإعلان عنها في اللوحة المخصصة لذلك داخل الوحدة .

٧- يشترط فيمن يتقدم للإعلان :-

- أن يكون مستوفياً لشروط شغل الوظيفة المعلن عنها .
- أن يرفق بطلبه بياناً عن ابرز إنجازاته وإسهاماته في الوحدة التي يعمل بها مدعما بالمستندات المؤيدة لذلك إن وجدت .
- أن يقدم مقترحاته لتطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية لتحسين أدائها ورفع الكفاءة الإنتاجية فيها وتطوير الأنظمة التي تحكم العمل وتبسيط إجراءاته .

٨- تشكل بقرار من السلطة المختصة في كل وزارة أو محافظة أو وحدة لجنة دائمة للوظائف القيادية من درجة مدير عام أو الدرجة العالية وتتكون اللجنة من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن خمسة .

٩- تختص هذه اللجان بالنظر في الترشيح والاختيار والأعداد لشغل الوظائف القيادية الشاغرة وتقويم نتائج أعمال شاغلي هذه الوظائف ... ولهذه

اللجـــان أن تسـتعين بالأجهزة المختصة بالدولة لاستكمال ما تراها لزما لاختيار القيادات من بيانات معلومات .

١٠- تشـكل بقرار من السلطة المختصة في كل وزارة أو محافظة أو وحدة أمانة فنية للجان الدائمة للوظائف القيادية .

١١- تتلقـى الأمانـة الفنية الطلبات المقدمة من الراغبين في شغل الوظائف القـيادية التي يعلن عنها وتدون ما يعن لها من ملاحظات في شأنها وتعد كشوف مقارنة بالبيانات الخاصة بالمتقدمين .

١٢- تقوم اللجنة الدائمة للوظائف القيادية المختصة بفحص طلبات المتقدمين مـن واقع الكشوف التي تعرضها الأمنة الفنية ولها أن تجري المقابلات والاختـبارات التي تراها لازمة للتعرف علي قدراتهم ويتم ترتيبهم وفقا لمجموع درجات كل منهم في العنصرين الذاتيين :

- تـاريخ المـتقدم في النجاح وتحقيق الإنجازات أثناء حياته الوظيفية وتقدر درجات هذا العنصر بخمسين درجة .
- المقتـرحات التـي تقدم بها لتطوير أنظمة العمل في الجهة التي تقدم لشـغل وظيفة قيادية بها والإنجازات التي يرى أنه قادر علي تحقيقها خاصة في مجالات :

  - **تطوير أنظمة العمل ولوائحه وتحقيق المرونة في تفسير القائم منها .**
  - **التدريب المستمر للمرؤوسين .**
  - **إنشاء وتحديث قواعد المعلومات .**

- القضـــاء علـــي شكاوي المتعاملين مع الأجهزة التي سيشرف عليها .
- تحسين الخدمات التي تقدم لهؤلاء المتعاملين .
- تحسين الخدمات التي تقدم لهؤلاء المتعاملين .
- زيادة موارد الدولة .
- وتقدر النهاية العظمي لدرجات هذا العنصر بخمسين درجة .

١٣- تقوم اللجنة الدائمة بترشيح عدد من المتقدمين يتناسب مع عدد الوظائف المطلـــوب شـــغلها لإيفـــادهم الـــتدريب اللازم لشغل هذه الوظائف طبقا لتـــرتيبهم ، وتعد اللجنة الترتيب النهائي للمتقدمين الذين اجتازوا التدريب وفقـــا للـــدرجات التي حصل عليها كل منهم في العنصرين المنصوص علـــيهما في المادة السابقة ، ويستثني من شرط التدريب الوظائف القيادية التي تعلو درجتها الدرجة الممتازة وما يعادلها .

١٤- يـــتم التعيين في الوظائف القيادية بحسب الأسبقية الواردة في الترتيب النهائـــي للمتقدمـــين وفقا للبند السابق ، ويجوز التعيين من القائمة التي مضى عليها أكثر من سنة إذا لم توجد قائمة أخرى صالحة للترشيح منها وذلك بعد مضي الستة اشهر التالية لانقضاء السنة .

١٥- يـــتم تقييم شاغل الوظيفة القيادية من خلال التقرير السنوي الذي يقدمه مـــن إنجازاتـــه مشفوعا بصورة من المقترحات التي تقدم بها عند شغل الوظـــيفة إلي الأمانة الفنية للجنة الدائمة للوظائف القيادية المختصة ، ثم ترفع اللجنة تقريرها إلي السلطة المختصة ليكون تحت نظرها عند انتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية .

١٦- يتم تجديد مدة شغل الوظيفة القيادية قبل انتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفية لستين يوما علي الأقل .

١٧- في حالة انتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية دون تجديد أو لعدم الصلاحية ، تحدد السلطة المختصة الوظيفة التي ينقل إليها شاغل الوظيفة القيادية ، ويتم النقل إلي وظائف غير قيادية من ذات الدرجة الوظيفية ، وإذا لم توجد تتخذ الإجراءات لاستحداثها وتمويلها .

١٨- للسلطة المختصة وضع نظام وقواعد موضوعية لإثابة وتحفيز شاغلي الوظائف القيادية .

١٩- يمكن شغل الوظيفة القيادية بطريق الندب لمدة سنة قابلة للتجديد . حيث أن موظف من الدرجة الأولى يمكن أن يشغل وظيفة مدير عام مثلا .

٢٠- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة مسئولا عن تصميم برامج التدريب التي تناسب الوظائف القيادية علي كافة المستويات .

٢١- يتم التدريب في المركز التالية :-

- مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بالقاهرة .
- مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بالإسكندرية .
- مركز التنمية المحلية بسقارة بالجيزة .

٢٢- يحدد الكتاب الدوري رقم (١٢) لسنة ١٩٩١ الصادر عن رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة النماذج والسجلات والبيانات اللازمة لتنفيذ القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ .

**س٨٥ : أذكــر أهم الجوانب الإيجابية لنظام شغل الوظائف القيادية في إطار القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ؟**

## ج٨٥ : الجوانب الإيجابية ..

كمـا سبق أن بينا في البند السابق ، أن صدور القانون ٥ لسنة ١٩٩١ جاء ليعالج الآثار السلبية لاختيار القيادات الإدارية والتي كانت سائدة في إطار قانون ٤٧ ، ٤٨ لسنة ١٩٧٨ ، بالإضافة إلي التكيف مع المتغيرات الاقتصادية سواء علي المستوى المحلي أو العالمي .

**نعرض هنا لمجموعة مزايا أخرى للقانون ..**

١- أن القانــون الجديــد يلغــي طابور الأقدمية ، ولذا فهو يتيح فرصة كبيرة للمتطلعــين للقــيادة لكي يقدموا أفكارهم وابتكاراتهم لكي يشغلوا الوظائف القيادية في منظماتهم .

٢- إن لفــظ الوظائف القيادية لم يرد في القوانين السابقة وورد لأول مرة في القانــون ٥ لســنة ١٩٩١ مما يعكس الاهتمام الحكومي بالقيادات الإدارية وبأهميتها في دفع عجلة التنمية في كافة المجالات .

٣- إن جمــيع طرق شغل الوظائف القيادية (النقل – الندب – الإنابة والترقية) أصــبحت خاضعة للضوابط والإجراءات التي ينص عليها القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية .

٤- إن دور الســلطة المختصــة (الوزيــر – المحافظ – رئيس مجلس الإدارة الوحدة) اصبح منتظما تنظيما واضحا عما كان عليه في ظل العمل بقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

٥- إن قــرار التعيــين فــي الوظائف القيادية في إطار هذا القانون هو قرار مدروس (يفترض ذلك) ويمر بمراحل عديدة هي :

**الأولـــى :** دور شـــئون العاملـــين فـــي إعداد السجلات والبيانات الخاصة بالوظائف القيادية الشاغرة والمتوقع خلوها الستة أشهر القادمة .

**الثانية :** دور الأمانة الفنية في تلقي وتفريغ بيان المرشحين .

**الثالـــثة :** دور اللجـــنة الدائمـــة للقيادات من حيث وضع الترتيب النهائي للمتقدمين .

**الـــرابعة :** دور السلطة المختصة في اتخاذ القرار بالتعيين ، وإذا ما تمت هذه المراحل بدقة وموضوعية وبعيدة عن التحيز أو التدخل من قبل الســلطة المختصـــة ، فإن قرار التعيين في هذه الحالة يكون دقيقا وموضوعيا ومناسبا .

٦- ويتـــرتب علي ما سبق أن نظام شغل الوظائف القيادية في إطار القانون ٥ لســـنة ١٩٩١ يتلافـــي أخطـــاء تقارير قياس الأداء والضوابط التي تراها الســـلطة المختصة للاختيار وغيرها من عوامل عدم الموضوعية والتقدير الشخصي في القانون السابق ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

٧- أتـــاح القانون للسلطة المختصة وضع نظام لإثابة وتحفيز شاغلي الوظائف القيادية ، مع مراعاة أن يرتبط الحافز بما يتحقق من إنجازات ونتائج ، وأن يكون كافياً لجذب الكفاءات وتشجيعها .

٨- هـــناك تقييم دوري يتم كل سنة لشاغل الوظيفة القيادية ، بحيث تتم عملية مقارنـــة بين ما تحقق وبين ما هو مستهدف طبقاً لخطة التطوير المقترحة التـــي قدمها المرشح عند شغل الوظيفة القيادية وهذا يعطي مجالاً للحرص علـــي الأداء الفعـــال وقـــدرة علي تحقيق معدلات الأداء المستهدفة ، وإلا ســـيترتب علـــي ذلـــك مساوئ عديدة منها عدم الصلاحية أو عدم التجديد لشاغل الوظيفة القيادية مرة أخرى .

**س٨٦ : أذكــر أهــم الجوانب السلبية لنظام شغل الوظائف القيادية في إطار القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ؟**

**ج٨٦ : الجوانب السلبية ...**

١- إن النص علي أن يكون أعضاء اللجنة الدائمة للقيادات من داخل المنظمة هــو أمــر يدعو إلي التحيز وعدم الموضوعية ويثير التوتر والقلق بين المرشحين خاصة إذا ما كانوا من خارج المنظمة ، لذا يقترح الباحث أن يكون تشكيل أعضاء اللجنة الدائمة كما يلي :-

- عضوين من داخل المنظمين .
- مدير عام إدارة شئون الأفراد بالمنظمة .
- عضــوين من خارج المنظمة يتم اختيارهم علي المستوى المركزي (الوزارة – المحافظة – القطاع التابعة له الوحدة) .

٢- إن جواز قصر الإعلان علي العاملين من داخل المنظمة ، يتيح الفرصة لعــدم تجديد دماء المنظمة بالكفاءات الجديدة والنشطة والتي تدفع الأداء إلــي الأحسن ، كما أن بعض المنظمات تقتصر في شغل جميع وظائفها القــيادية علــي الإعلان الداخلي مثل الشركات التابعة لهيئة قناة السويس (محــل الدراســة) بالإضافة إلي أن ذلك يعود بنظام اختيار القيادات إلي النظام السابق .

٣- يحتاج تقرير الإنجازات السابقة الذي يقدمه المرشح لشغل الوظيفة القيادية خاصة إذا كان من خارج المنظمة ، إلي أن يثبت صحة ودقة المستندات والشهادات الدالة علي ما بالتقرير من جوانب تميز ، هو أمر يحتاج إلي إعادة نظر بحيث يتم تقنينه طبقاً لإطار يضمن الثقة والموضوعية .

٤- يمكـــن القـــول بأن أي مرشح لوظيفة قيادية عندما يقدم خطة بمقترحاته لتطويـــر الوظيفة القيادية التي سيشغلها ، فإنه سوف يبالغ كثيراً في هذه المقتـــرحات ، كما أن المقترحات قد تصطدم بالروتين الإداري ، وأيضاً باللوائح والقوانين المطبقة بالمنظمة المتقدم إليها .

٥- يعتبـــر الـــتدريب مـــرحلة لاحقة للترشيح ، والمفروض أن العكس هو الصـــحيح ، حيث أن هذا يؤدي إلي تداخل وازدواج بين منظمتين الأولى التـــي ترشح للتدريب ، والثانية التي يعمل فيها الموظف الذي تقدم لشغل وظيفة قيادية في المنظمة الأولى ، وقد يتكرر ذلك كثيرا بالنسبة لموظف واحد في أكثر من منظمة .

٦- مازالت قضية التدريب خاصة علي المستوى الحكومي تحتاج إلي دراسة وتحليل وتدقيق حتى تتسم بالموضوعية والجدية من جانب الدارسين ذلك أن جميع من يتدربون يجتازون التدريب بنجاح .

٧- يلاحظ أن ٥٠% من المعايير التي يتم علي أساسها تقييم المرشحين لشغل وظـــيفة قـــيادية هي معايير مستقبلية خاصة بالخطة المقترحة للتطوير ، وهذا يؤدي إلي مخاطر عدم التأكد .

٨- يـــرى المؤلف أن المعايير التي يتم علي أساسها تقييم وترتيب المرشحين لشـــغل الوظائف القيادية هي معايير عامة وصفية وتتيح التحيز من قبل اللجان المختصة بالتقييم .

٩- يتـــرتب علي عدم صلاحية شاغل الوظيفة القيادية نقله إلي وظيفة أخرى غير قيادية ولهذا مساوئ متعددة سواء بالنسبة للمنظمة أو الموظف ، ولذا يقتـــرح الـــباحث أن تكون هناك إمكانية لنقل الموظف إلي وظيفة قيادية أخـــرى فـــي ضوء توافر شروط ومتطلبات الوظيفة المنقول إليها ، هذا

بالإضـــافة إلي استحداث وظائف غير قيادية وتمويلها يعتبر عبئا إضافيا علي الدولة .

١٠- لم يحدد القانون مدة بين الإعلان والتقدم للوظيفة المعلن عنها ولذا فإنها تخـــتلف من جهة إلي أخرى ، ولذا يقترح الباحث أن تكون خمسة عشر يوما للجدية والسرعة وكسب الوقت .

١١- إن إتاحـــة شغل الوظيفة القيادية بالندب مدة سنة قابلة للتجديد هو أمر غيـــر مرغوب فيه حيث أنه يتيح فرصة لتولي أفراد مناسب قيادية وهم غيـــر مؤهلـــين لذلك وأيضاً يحرم الكفاءات من شغل الوظائف القيادية ، ويمكن أن يقتصر الندب فقط في الحالات الضرورية والملحة وأيضاً في حالـــة عدم وجود كفاءات من داخل المنظمة بالإضافة إلي استخدام الندب لحين الانتهاء من إجراءات الاختيار طبقا للقانون ٥ لسنة ١٩٩١ .

١٢- هناك بعض القضايا الخلافية التي أثيرت إجراءات ونظم شغل القيادات الإدارية في إطار القانون ٥ لسنة ١٩٩١ يذكر الباحث منها ما يلي :

أ- مـــازال للمحافظ بحكم المادة (٩٦) من قانون نظام الإدارة المحلية رقـــم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ سلطة الموافقة علي قرار السلطة المختصة بشأن التعيين في الوظائف القيادية ، وهو ما يعني تداخلاً وازدواجاً في سلطات التعيين .

ب-لـــم يوضح القانون الكيفية التي يتم علي أساسها تقييم أعمال اللجنة الدائمـــة للقيادات وأمانتها الفنية ، وذلك أن حدوث تجاوزات غير موضـــوعية من قبل هذه اللجان سوف يترتب عليه سوء الاختيار ومزيد من القضايا في المحاكم الإدارية ، وقد تبين للباحث أن هناك أكثر من خمسة حالات تقاضي مرفوعة ضد السلطة المختصة في

هيئة قناة السويس للتظلم من عدم اختيار أصحابها في الوظائف القيادية .

ج- هناك جدل في مدى أحقية شاغل الوظيفة القيادية في منظمة ما أن يتقدم لوظيفة قيادية أخرى في منظمة أخرى أثناء شغله الوظيفة الحالية ، وبالرغم من أن خبراء الإدارة يستندون إلي القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن أحقية الموظف في النقل ، فنجد أن هذا يثير مشكلات عديدة منها :

- عدم الاستقرار الوظيفي .
- عدم الحفاظ علي أسرار الوحدات والمنظمات .
- حصول المرشح علي أكثر من دورة تدريبية .
- إثارة التوترات التنظيمية داخل المنظمة الحالية التي يعمل فيها الموظف .
- لذا نقترح ألا يكون لشاغل الوظيفة القيادية الحق في النقل إلي وظيفة أخرى في منظمة أخرى ، إلا بعد انتهاء مدة الثلاث سنوات .

د- هناك خلاف علي احتساب مدة الخدمة والخبرة المطلوبة سواء كانت بينية أو كلية ، خاصة إذا أن المرشح للوظيفة القيادية من منظمة أخرى لا تطبق ذات النظام الوظيفي للجهة المتقدم إليها الموظف .

هـ- يرى البعض أن القانون ٥ لسنة ١٩٩١ هو قانون الاستثناءات أي أن تطبيقه محدود بين موظفي الحكومة ، كما تشوبه الكثير من المحاذير خاصة إذا تدخلت الوساطات والشفاعات والمحسوبيات .

ويلاحظ من كل ما تقدم أن المشرع استهدف نظاماً عادلاً وتقييم أهم فئات العمل الإداري وهم القيادات الإدارية ، إلا أن القانون تعرض لبعض الثغرات قد يكون الهدف منها هو إعطاء مرونة وسلطات أكثر للسلطات المختصة علي مستوى المنظمات والوحدات في الاختيار الذي يناسب ظروفها ، وتظل هناك مشكلة أساسية يحاول الباحث أن يتعرض لها في العنصر التالي مباشرة وهو مشكلة تحديد معايير اختيار القادة ، حتى يقل إلي حد كبير التحيز وعدم الموضوعية وغيرها من الأمراض الاجتماعية والبيئية في بعض المنظمات .

**س٨٧ : كيف يمكن علاج أوجه القصور أو الجوانب السلبية لنظام شغل الوظائف القيادية في إطار القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ؟**

**ج٨٧ :**

أ- دراسة وإعادة النظر في الثغرات الموجودة في القانون ٥ لسنة ١٩٩١ حتى يمكن التخلص منها وبما يؤدي إلي فاعلية التطبيق واختيار الكفاءات القيادية القادرة علي التطوير والابتكار والتجديد ، وأيضاً تكون قادرة علي تكوين صف ثان من القيادات يتحمل عبء ومسئولية قيادة العمل والمنظمة مستقبلا .

ب- الاتفاق علي معايير محددة لاختيار القادة الإداريون ، والبعد عن المعايير التي تتصف بالعمومية وعدم الوضوح ويقترح المؤلف مجموعة من المعايير في هذا الشأن منها :-

١- رأي الرؤساء في الشخص المرشح (من خلال الاستقصاء) .

٢- رأي المرؤوسين في الشخص المرشح (من خلال الاستقصاء).

٣- معدلات الغياب والتغيب (من خلال السجلات) .

٤- معدلات الإجازات المرضية (من خلال السجلات) .

٥- معدلات التحقيق معه في الشئون القانونية أو في جهات أمنية ورقابية خارجية وعدد مرات إدانته فيها (من خلال السجلات)

٦- حجم ونوع إنجازاته السابقة موثقا بالمستندات المؤيدة .

٧- قدرته علي تكوين صف ثان من مرؤوسين يكونوا مؤهلين للعمل القيادي (من خلال الممارسة العملية) .

٨- معدل دورانه الوظيفي سواء داخل المنظمة أو بين المنظمات (السجلات) .

٩- اجتياز الاختبارات اللازمة لذلك .

١٠- عدد ونوع برامج التدريب التي حصل عليها والجهات التي قامت بتدريبه (السجلات) .

١١- ثقافته التنظيمية ومدى إلمامه بالمفاهيم الإدارية المتقدمة (الملاحظة) .

١٢- ثقافته العامة ومدى إلمامه بالمتغيرات الدولية والمحلية وأثرها علي الأداء الكلي للمنظمة الذي يعمل فيها (الملاحظة) .

ج- أن يجتاز الموظف الدورات التدريبية قبل تقدمه لجهة العمل طالبا شغل وظيفة قيادية بها .

د- أن يكون تشكيل اللجنة الدائمة للقيادات كالآتي :-

- عضوين من داخل المنظمة .
- مدير إدارة شئون العاملين .
- عضوين من خارج المنظمة يتم اختيارهم مركزيا (الوزير المحافظ أو رئيس الجامعة مثلا) .

هـ- يجب أن يكون هناك نظاماً معنيا بتقويم أداء اللجنة الدائمة للقيادات وأمانتها الفنية وإدارة شئون العاملين ، وهي الجهات المختصة بصنع قرار التعيين ، ويمكن أن يكون ذلك من خلال عدد الشكاوي والتظلمات والقضايا التي تثار في المنظمة ضد قرار السلطة المختصة بالتعيين في الوظائف القيادية العليا .

و- يجب أن يكون هناك التزام بالإطار السلوكي والأخلاقي والقيمي بالنسبة للقائمين علي تنفيذ القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ، حتى تقل حالات التحيز وعدم الموضوعية والمحسوبية والوساطة إلي أقل حد ممكن .

ز- أن تنشأ كلية لاعداد القادة الإداريون علي مستوي الدولة وتكون محددات نظام الكلية كما يلي :-

١- يتم اختيار مكان ملائم لهذه الكلية وليكن في إحدى مدن التعمير الجديدة (العاشر من رمضان - السادس من أكتوبر) وهذا يتيح فرصة التدريب العملي للدارسين .

٢- يتم تأثيث هذه الكلية بأحدث نظم الاتصال والمعلومات والحاسبات الآلية والأدوات التعليمية والتدريبية المساعدة .

٣- ينتقـــي أعضاء هيئة التدريس والمدرسين الذين يعملون في هذه الكلية مـــن بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، وأيضا من بين الخبراء والاستشاريون من مواقع العمل الميداني .

٤- استضافة بعض الخبراء الأجانب في بعض الدورات التدريبية إن تطلب الأمر ذلك .

٥- يـــتقدم للدراســـة في هذه الكلية الموظفين علي الدرجة الأولى (مديري الإدارات) حيث أنهم المؤهلين لقيادة العمل الإداري مستقبلا .

٦- مدة الدراسة في هذه الكلية تتراوح ما بين ستة أشهر إلي تسعة شهور يتفــرغ الدارس لها تماماً ، مع تقاضيه جميع حقوقه المالية في وظيفته بالإضافة إلي تحمل جهة العمل نفقات تدريبه .

٧- يتم تمويل هذه الكلية من ميزانية التدريب التي تنفق علي مستوي الدولة (المحافظات – المنظمات الحكومية – منظمات قطاع الأعمال العام – الجهـــاز المركـــزي للتنظيم والإدارة) بالإضافة إلي دعم الحكومة لها والإعانات والتبرعات من داخل أو خارج الوطن .

٨- تصـــميم برامج تعليمية وتدريبيه تتناسب مع متطلبات العمل القيادي ، ويمكـــن الاســـتعانة بما هو مطبق في بعض مراكز ومعاهد التدريب العالمـــية مثل المدرسة الوطنية في فرنسا وعلي غرار نظام كلية القادة والأركـــان التابعة للقوات المسلحة المصرية ، وأيضا الاستعانة ببعض مراكز ومعاهد التدريب العالمية مثل معاهد التدريب الوطنية في فرنسا

٩- تجـــرى امتحانات واختبارات عملية وتحريرية وشفوية للدارسين ولا يـــتم حصـــول الدارس علي الشهادة إلا إذا اجتاز كل هذه الاختبارات بنسبة لا تقل عن ٦٠% من المجموع الكلي للدرجات .

١٠- تجرى متابعة مستمرة بين إدارة الكلية ومواقع العمل التي يعمل فيها خريجي هذه الكلية للوقوف علي نقاط القوة والضعف ، ومحاولات تصحيح وتعديل الأخطاء في أي من برامج العمل بهذه الكلية .

**س٨٨ : ماذا تقول بعض الدراسات الميدانية عن معايير شغل الوظائف القيادية المدنية في ج. م . ع . ؟**

**ج٨٨ :** في دراسة ميدانية قام بها مُعد هذا الكتاب ، أقترح مديري الإدارة الوسطى في بعض المنظمات المصرية التي يطبق بها قانون ٥ لسنة ١٩٩١ لشغل الوظائف القيادية المدنية ، اقترحت المعايير التالية وكان ترتيبها كما يلي :

**بعض المعايير المقترحة لشغل الوظائف القيادية**

| الترتيب | المعيار |
|---|---|
| ١ | سجل إنجازات الوظائف السابقة |
| ٢ | عدد شهادات التقدير والمكافآت التي حصل عليها |
| ٣ | عدد ونوع البرامج التدريبية التي أجتازها |
| ٤ | رأي الجهات الأمنية والرقابية في الموظف المرشح |
| ٥ | عدد المرات التي تحول فيها الموظف لجهات رقابية خارجية وأدين فيها |
| ٦ | سلوكه الأخلاقي مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل |
| ٧ | معدلات الشكاوي التي قدمت في الموظف خلال حياته الوظيفية وأدين فيها |
| ٨ | المؤهلات والشهادات الدراسية الإضافية التي حصل عليها الموظف أثناء حياته الوظيفة |
| ٩ | عدد المرات التي تحول فيها الموظف للشئون القانونية داخل المنظمة وأدين فيها |
| ١٠ | مدى موضوعية ودقة مقترحاته بشأن تطوير وأداء الوظيفة المرشح لها |
| ١١ | معدلات الغياب والتغيب في الوظائف السابقة |
| ١٢ | اجتياز الاختبارات اللازمة من قبل اللجنة الدائمة للقيادات |
| ١٣ | معدلات الإجازات المرضية . |
| ١٤ | أخذ رأي مرؤوسيه في أسلوب قيادته لهم . |
| ١٥ | أخذ رأي رؤسائه في أسلوب تنفيذ أعماله والتعامل معهم . |

**س٨٩ : ما هي طرق القادة الناجحون لاختيار قادة المستقبل ؟**

**ج٨٩ :**

- إن الإدارة الناجحة هي التي تؤكد علي إعداد وتبني الأفراد المتميزين ليلعبوا الأدوار القيادية مستقبلاً .
- الإدارة الناجحة تتضمن تحديد المؤهلات والقدرات القيادية اعتماداً علي حاجات وقيم واستراتيجيات المنظمة .
- تحديد الأفراد ذوي القدرات المهنية العالية .
- تقدير وتقييم هؤلاء الأفراد لتحديد الفجوات المهنية والمهارية عندهم .
- تنفيذ البرامج التي تعتمد علي "التدريب – تدوير الوظائف – التحريك والتحفيز" .
- اختيار وتوظيف الأفراد في الوظائف الكبيرة اعتماداً علي أدائهم – خبراتهم جوانب التمييز فيهم .
- مراقبة النظم ودعم الإدارة العليا .

# ثالث عشر .. تقييم القادة

**س٩٠ : كيف يمكن تقييم القادة ؟**

**ج٩٠ : القـــادة هــم المسئولين عن تقييم التابعين والمرؤوسين فمن إذاً يقيم القادة ؟... وهناك طرق عديدة للتقييم منها :**

**١- تستخدم بعض الشركات العالمية خمسة معايير لتقييم القادة هي :**

**الأول :** الربحية Profitability .

**الثاني :** رضا العميل Customer Satisfaction .

**الثالث :** انطباعات ورضا الموظفين Employees Attitude & Satisfaction

**الرابع :** زيادة إيراد المبيعات Sales Revenue Increace .

**الخامس :** سمعة المنظمة Company Reputation .

**٢- من خلال طرق التقييم المتعارف عليها وهي :**

- ♦ استخدام الملاحظة .
- ♦ استخدام الاستقصاء .
- ♦ استخدام المقابلات المتعمقة .
- ♦ استخدام التقارير التي تعكس حالة الأداء الماضي والحالي للقائد .
- ♦ التعرف علي وجهات نظر المرؤوسين وزملاء العمل في القائد .
- ♦ التقييم من خلال العملاء والموردين .

**٣- هل تعرف طرق تقييم أخرى .**

نعم ----- ما هي ؟ لا

------------------ -

**س٩١ : ما الذي يتم تقييمه في القادة ؟ أو ما الذي تعكسه عملية التقييم ؟**

**ج٩١ : الذي يتم تقييمه في القادة العناصر التالية :**

١- الجوانب السلوكية .

٢- الصفات الكارزمية .

٣- مستويات الذكاء والإبداع .

٤- مستويات الخبرة .

٥- السمات الشخصية .

٦- جوانب التميز في الأداء الماضي .

٧- سعة الأفق والرؤية المستقبلية .

**س٩٢ : لماذا تفشل عملية تقييم القادة ؟**

**ج٩٢ :**

١- الفشل في تحديد التوقعات المستقبلية للوظيفة .

٢- فشل الأساليب التقليدية في التقييم مثل الترقية بالأقدمية .

٣- الافتقار إلي نظم فعالة للمعلومات، تدعم عملية تقييم الأداء .

٤- التحيز وعدم الموضوعية والوساطة والمحاباة .

٥- عدم الاتفاق علي أساليب أو طرق أو معايير محددة للتقييم .

٦- عدم رغبة القادة أنفسهم لتقييم أدائهم وذلك للأسباب التالية :

- الخوف من نتائج التقييم .
- إفشاء الأسرار .
- عدم رغبة القادة في تدخل جهات خارجية للتقييم .

♦ عدم رغبة القادة في معرفة وجهة نظر المرؤوسين فيهم .

٧- تدخل جماعات الضغط في عملية التقييم خاصة في الدول النامية .

٨- عدم تعود القادة منذ بداية وظائفهم علي عملية التقييم .

٩- افــتقار عملية التقييم لأهميتها ، نظرا لروتينيتها وعدم ترتب أي آثار إيجابية أو سلبية عليها .

**س٩٣ : كيف يمكن تحسين فاعلية عملية تقييم أداء القادة ؟**

**ج٩٣ : من خلال :**

١- وضوح التوقعات .

٢- مرونة المعايير .

٣- التركيز علي جودة وقيمة القياس اكثر من كمية القياس .

٤- الحصول المستمر علي الدعم والالتزام من قبل مختلف الأطراف .

٥- التركيــز علي نظام التقييم ككل وليس علي جانب واحد فقط منه مثل القياس وحسب .

٦- ---- أخري ----ما هي ؟ ---- أذكرها .

**س٩٤ : أذكر أهم الأخطاء الكبيرة التي يفعلها كبار المديرين والقادة ؟**

**ج٩٤ : قــدم J . K . Van Fleet قائمــة بأهم هذه الأخطاء ، وتتكون هذه القائمة الأخطاء التالية :**

١- فشل المدير في التدرج تجاه تطوير عمله .

٢- حبس المدير لنفسه في النطاق الضيق لتخصصه .

٣- أن يرفض المدير تحمل مستويات عالية من المسئولية أو أن يتحمل مسئولية ممارساته وتصرفاته فقط .

٤- الفشل في اتخاذ القرارات السليمة في التوقيتات السليمة .

٥- الإهمال في الفحص والرقابة الشخصية المناسبة .

٦- الفشل في التأكيد علي وضوح وتحديد الوظيفة والأشراف والتنفيذ .

٧- استهلاك وفقد الوقت في التفاصيل .

٨- أن يرفض تقدير وتقييم الأداء الخاص به .

٩- استخدامه لموقعه في تحقيق مكاسب شخصية .

١٠- أن يفتقر إلي الصدق .

١١- يفشل في جعل نفسه قدوة ومثال شخصي لمرؤوسيه .

١٢- يحاول أن يكون محبوبا أكثر من كونه محترما .

١٣- يفشل في إيجاد التنسيق بين مرؤوسيه .

١٤- يفشل في تقديم النصيحة والدعم للمرؤوسين .

١٥- يفشل في تنمية إدراك وإحساس المرؤوسين بالمسئولية .

١٦- يؤكد علي القواعد والمبادئ بدلا من المهارات .

١٧- يخشى النقد البناء .

١٨- لا يعطي انتباها لشكاوي الموظفين .

١٩- يفشل في تعليم وتشكيل الأفراد .

٢٠- يفشل في التعامل مع المرؤوسين بأفراد .

٢١- يرفض أن يدرب أي مساعد حتى لا يأخذ مكانه الوظيفي .

**س٩٥ : أذكر المقاييس الشائعة لقياس نجاح وعدم نجاح القادة ؟**

**ج٩٥ : بالإضافة إلي ما سبق ، تستخدم بعض الشركات المقاييس التالية :**

**أولاً** : **تقديرات المشرفين** Superior Rating :

**وتتم من خلال :**

١- أن المشـــرفين يستخدمون ميزان لتقدير كيف يمكن للقائد إنجاز الأهداف الرئيســية ، حــيث يقوم المشرف بتقدير أداء القائد في إطار المعتقدات والقــيم والــثقافة والمعاييــر التنظيمية ، وأيضاً المهارات الإدارية للقائد وقدراته علي الاتصال .

٢- يقدر المشرفون الأداء الإجمالي للقائد للتوصية بترقية القائد أم لا .

**تعاني هذه الطريقة من عيوب كثيرة أهمها :**

- قد لا تعكس تقديرات المشرفين الأداء الفعلي لقادتهم .
- قد لا يتاح الوقت الكافي للمشرفين لعملية التقدير .
- زيادة عدد القادة الذين يقوم المشرفين بتقييمهم .
- ميل المشرفين إلي المتوسط في عملية التقييم .
- المصداقية ودرجة إدراك القادة من قبل المشرفين .
- بغض وكره نظم تقييم الأداء بصفة عامة .
- الخوف من القادة في حال ترقيتهم .

**ثانياً** : **تقديرات المرؤوسين** Followers Rating :

حيث يقوم التابعين بتقدير أداء وكفاءة رؤسائهم وذلك للتعرف علي :

- درجات الرضا عن القادة . Satisfaction

- المناخ التنظيمي السائد . Organizational Climate
- الروح المعنوية للعاملين . Moral
- الدافعية . Motivation
- كفاءة القادة . Leadership Effectiveness

**تعاني هذه الطريقة من بعض جوانب القصور منها :**

- الدافعية السلبية للمرؤوسين تجاه العمل .
- عدم إدراك المرؤوسين عن ماذا يفعل القادة

What Does The Leaders ?

- عدم توافر التدريب الجيد للمرؤوسين .
- عدم توافر مستلزمات الإنتاج بكفاءة .
- يشعر بعض العاملين ذوي الأداء غير المناسب بالرضا تجاه رؤسائهم لانهم لا يؤدون الأعمال الصعبة ولا يجبرون علي ذلك من قبل قادتهم .

إلا أنه ثبت أن هذه الطريقة من الطرق الفعالة ، كما أمكن لبعض الشركات تقليل الانحرافات السابقة من خلال استخدام خليط من المقدرين Multiple Raters .

## ثالثاً : أدلة وحدة الأداء Unit Performance Indiceses :

حيث يتم تقدير كفاءة القادة وكبار المديرين من الأداء المبين في سجلات وملفات ومستندات الشركة مثل :

- سجلات المبيعات .
- سجلات الأرباح .

- سجلات الوحدات المعيبة .
- سجلات معدلات السرقة والجرائم .
- سجلات معدلات حوادث العمل .

**ويمكن القول بأن أدلة وحدة الأداء تكون موضوعية ودقيقة من خلال :**

- التسجيل الصادق والموضوعي لمعدلات الأداء فيها .
- توافر نظم فعالة للاتصال والمعلومات تدعم هذه الأدلة .
- الأشراف المباشر من قبل الرؤساء علي تصميمها .
- أن تتضمن معدلات أداء السنوات الماضية .
- أن تتضمن معدلات أداء الشركات المماثلة .
- أن تعكس الأداء الحقيقي للأفراد والقادة والمنظمة ككل .

**س٩٦ : أذكر جوانب الضعف أو القصور التي تنتاب عملية تقييم القادة ؟**

**ج٩٦ : يمكن القول بأن منها مايلي :**

١- الاعتماد علي طريقة واحدة في التقييم .

٢- قضاء وقت كبير من قبل القادة في تملق رؤسائهم وزملائهم وتابعيهم وهذا ما يسمى بالتملق الاستراتيجي Strategic Sucking Up .

٣- بناء القادة لعلاقات قوية مع طرف دون أخرى ، مثل مع المرؤوسين دون الرؤساء أو الزملاء .

٤- ضعف كفاءة نظم المعلومات في توفير وتسجيل وتخزين ومعالجة واسترجاع بيانات الأداء بالمنظمة .

٥- عــدم الــنفع أو الاســتفادة من نتائج التقييم كما هو حادث في بعض المنظمات الحكومية في الدول النامية .

٦- يحكــم عملية التقييم في غالب الأحوال الأهواء الشخصية والتقديرات العاطفية من جانب طرف لأخر .

٧- التوقيت غير المناسب للتقييم .

٨- الـنفقات الباهظة للتقييم من حيث الوقت والمجهود والمال ، خاصة إذا اشتركت مؤسسات خارجية في عملية التقييم .

٩- ------ أخرى ------ هي :

- ---------------------------

- ---------------------------

- ---------------------------

**س٩٧ : كـيف تسـاهم الـثقافة التنظيمية في البناء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الدولية ؟**

**ج٩٧ : من خلال :**

١- تساهم في مساعدة المنظمة علي التكيف مع التغيير التنظيمي .

٢- هي الإطار الذي تتم من خلاله وضع الرسالة التنظيمية .

٣- تساهم في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية من خلال حفز وتحريك العاملين في المنظمة نحو الأداء الفعال .

٤- تدعيم وتقوية الاتصالات الداخلية والخارجية .

٥- تحسين خدمة العملاء .

٦- جعل عمليات التشغيل أسرع والأخطار والتكاليف اقل .

٧- تساهم في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل عمل المديرين مع الجمهور الخارجي :

- العملاء .
- الموردون .
- حملة الأسهم .
- المقرضون .
- الحكومات المحلية .
- الجمعيات المدنية والاجتماعية .

٨- تعتبر الثقافة مفتاحاً أساسيا لتحقيق الكفاءة التنظيمية .

٩- ------ أخرى ----- هي :

- --------------------------------
- --------------------------------
- --------------------------------

**س٩٨ : كيف يكون القائد فعالاً Effective Leader ؟**

**ج٩٨ : من خلال :**

١- تحديد أين يريد أن تكون المنظمة وهو ما يعكس رؤية أو تصور المنظمة لما ترغب أن تكون عليه .

٢- تزويد المنظمة بالأفراد الأكثر حيوية وإبداعا .

٣- بناء الثقافة التي ترتبط بالعملاء .

٤- تدريب وتأهيل وتطوير القادة في المستويات التنظيمية الأقل .

٥- التركيز علي أهمية العنصر البشري كقيمة رأسمالية .

**س٩٩: ما هي بعض مشكلات القيادة في المنظمات العاملة في الدول النامية ؟**

**ج٩٩ : منها ما يلي :**

١- القيادة اسم وليست ممارسة .

٢- القيادة مرادف للإدارة .

٣- القيادة مرادف للفهلوة والكذب والنفاق .

٤- القيادة مرادف للحصول علي أكبر مكاسب شخصية بصرف النظر عن الاعتبارات والأهداف التنظيمية .

٥- القوانين واللوائح تقتل القيادة .

٦- أصحاب المنظمة "العائلة" يقتلون القيادة .

٧- نظام اختيار القيادات يقتل القيادة من المنبع .

٨- النمط الديكتاتوري والبيروقراطي هما سيد الموقف .

٩- النمط الفوضوي يسيطر في المستشفيات .

١٠- إدخال التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات موضة وللتقليد والمحاكاة .

١١- التدريب علي المناهج الجديدة في الإدارة من قبيل إنفاق ميزانية التدريب فحسب .

١٢- عملية تقييم القيادات ليس لها هوية أو شكل ولا يترتب عليها أي إجراءات .

١٣- التغيير المستمر دون سبب سواء في القيادات أو الهياكل أو الأهداف هو سمة مؤكدة .

١٤- --------- أخرى ------- هي :

-------------------------------

**س١٠٠ : اذكــر بعض المؤشرات الكمية والنوعية لتقيم كفاءة القيادة في أي منظمة ؟**

**ج١٠٠ : أولاً : المؤشرات الكمية :**

١- معدل العائد علي الاستثمار .

٢- معدلات السيولة والربحية .

٣- معدلات دوران المخزون .

٤- حجم الأجور التي يحصل عليها العاملين بمقارنة بالشركات المثيلة .

٥- عدد الأفراد / حاسب آلي .

٦- الطاقة الإنتاجية المستغلة .

٧- معدلات الإنتاج والإنتاجية .

٨- معدلات الأعطال والتوقف والإضراب والتذمر والشكاوي .

٩- معدلات حوادث العمل .

١٠- معدلات الوحدات المعيبة والتالفة ومردودات المبيعات .

١١- معدلات غياب وتغيب العاملين .

١٢- عدد أيام الجزاءات / عامل / سنة .

١٣- معدلات السرقة والحريق .

١٤- حجم المبيعات.

١٥- فترة استرداد الأموال .

١٦- تكلفة الوحدة الواحدة مقارنة بالشركات المثيلة .

١٧- تكاليف الأمراض المهنية وحوادث العمل والغياب .

١٨- حجم رأس المال المستثمر .

١٩- عدد العاملين في إطار درجة التكنولوجيا المستخدمة .

٢٠- السعر السوقي للسهم .

٢١- ------ أخرى ----- هي :

- ----------------------------------

- ----------------------------------

- ----------------------------------

**ثانياً : المؤشرات النوعية أو الوصفية :**

١- الصورة الذهنية للمنظمة Image .

٢- القدرات التنافسية..

٣- إدارة العلاقات بكفاءة مع الموردين والعملاء والمقرضين .

٤- التعامل والاتساق والتوازن الداخلي .

٥- درجة الالتزام بالمسئوليات الضريبية .

٦- المساهمات البيئية والمجتمعية من قبل المنظمة .

٧- درجة انتشار المنظمة محليا أو عالميا .

٨- شهرة وسمعة المنظمة في الأوساط الإنتاجية والخدمية .

٩- درجات رضا العملاء .

١٠- درجات رضا العاملين .

١١- كفاءة نظم المعلومات السائدة في لمنظمة .

١٢- كفاءة نظم الاتصالات السائدة في المنظمة .

١٣- درجة الاعتماد علي تكنولوجيا المعلومات . " النظم الخبيرة – الاتصال عن بُعد – الإدارة عن بُعد – التسويق الإلكتروني – الشراء الإليكتروني ... الخ .

١٤- كفاءة وفاعلية نظم اتخاذ القرارات .

١٥- الثقافة التنظيمية ودرجة التفاف العاملين حولها .

١٦- وضوح الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات التنظيمية .

١٧- درجة توافر بيئة عمل صحية وآمنة .

١٨- جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمة .

١٩- درجة التزام القادة بالمسئوليات الأخلاقية تجاه العاملين والمتعاملين مع المنظمة .

٢٠- سهولة الوصول إلي القادة وكبار المديرين من خلال : المناقشات – الشكاوي – الاقتراحات – التظلمات – الاستفسارات –المشاركة ... الخ .

٢١- ---- أخرى ----- هي :

- ---------------------------
- ---------------------------
- ---------------------------

# رابع عشر .. القيادة في الإسلام

**س١٠١ : ماذا عن مبادئ وأساسيات القيادة في الشريعة الإسلامية ؟**

**ج١٠١ : إن الإســلام هو الدين الخاتم ، ورسالة الإسلام هي الرسالة الخاتمة ولــيس بعدها رسالات ، لذلك جاء المنهج متكاملاً لا تشوبه ناقصة أو ضعف أو قصور ..... يقول الله سبحانه وتعالي :**

" ما فرطنا في الكتاب من شيء" ٣٨ سورة الأنعام

ويقول النبي صلي الله عليه وسلم :

"إن الله يرفع بهذا الكتاب أقواماً ويضع آخرين" رواه مسلم

"تــركت فيكم أمرين لن تضلوا ما تمسكتم بهما ، كتاب الله وسنه رسوله" رواه مالك في الموطأ .

**وفيما يتعلق بالقيادة في الإسلام نسوق الأمثلة التالية :** (*)

**أولاً : القيادة في القرآن الكريم :**

تركــز علــي مجــالات عديدة منها : الطاعة – الصبر – الحكم الرشيد – التسامح – الصدق – المشاركة – عدم الغرور – عدم الظلم .... الخ

يقول الله سبحانه وتعالي :

١- "قل أطيعوا الله والرسول ، فإن تولوا فإن الله لا يحب الكافرين " ٣٢ – آل عمران .

٢- "وأطيعوا الله والرسول لعلكم ترحمون" ١٣٢ – أل عمران .

---

(*) **يمكن الرجوع في تفاصيل هذا الموضوع إلي المرجع التالي :**

- د. سيد محمد جاد الرب ، دروس إدارية وتنظيمية من القرآن والسنة النبوية ، القاهرة ، دار السحاب ، ٢٠٠٨ .

٣- "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله والرسول وأولي الأمر منكم" ٥٩ – النساء

٤- "وأن هذا صراطي مستقيما فأتبعوه ولا تتبعوا السُبل فتفرق بكم عن سبيله" ١٥٣ – الأنعام .

٥- "وإن حكمت فأحكم بينهم بالقسط إن الله يحب المقسطين" ٤٢ – المائدة .

٦- "وما أتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فأنتهوا ، وأتقوا الله إن الله شديد العقاب" ٧ – الحشر .

٧- "إنما يوفي الصابرون أجرهم بغير حساب" ١٠ – الزمر .

٨- "ولنبلونكم حتي نعلم المجاهدين منكم والصابرين" ٣١ – محمد .

٩- "يا أيها الذين أمنوا أتقوا الله وكونوا مع الصادقين" ١١٩ – التوبة .

١٠- "وجعلنا لهم لسان صدق عليا" ٥٠ – مريم

١١- "إن الله لا يظلم الناس شيئا ولكن الناس أنفسهم يظلمون" ٤٤ – يونس .

١٢- "قل لا يستوي الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث" ١٠٠ – المائدة .

١٣- "ولا تمشي في الأرض مرحا إنك لن تخرق الأرض ولن تبلغ الجبال طولا " ٣٧ – الإسراء .

١٤- "فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن أتقي" ٣٢ – النجم .

١٥- "إن الله لا يحب كل مختال فخور" ٢٣ – الحديد .

١٦- " وسيعلم الذين ظلموا أي منقلب ينقلبون" ٢٢٧- الشعراء .

١٧- " وما أريد أن أخالفكم إلي ما أنهاكم عنه " ٨٨ – هود .

١٨- "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك" ١٥٩ – آل عمران .

١٩- " وأنا لكم ناصح أمين" ٦٨ - الأعراف .

٢٠- "وأمرهم شورى بينهم " ٣٨- الشورى .

٢١- "وشاورهم في الأمر" . ١٥٩ - آل عمران .

٢٢- ---- الخ "أرجع للمرجع المذكور آنفا" .

**ثانياً : القيادة في السنة النبوية :**

وهـــي في إطار نفس المبادئ القيادية السابقة ، يقول أشرف الخلق وحبيب الحق سيد ولد آدم أجمعين سيدنا ومولانا رسول الله صلي الله عليه وسلم :

**١- عـــن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه عن النبي صلي الله عليه وسلم قال:**

- إن الصدق يهدي إلي البر .
- وإن البر يهدي إلي الجنة .
- وإن الرجل ليصدق حتى يكون صديقا .
- وإن الكذب يهدي إلي الفجور .
- وإن الفجور يهدي إلي النار .
- وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا . "متفق عليه" .

٢- عـــن أبـــي هريره رضي الله عنه : قال : قال رسول الله صلي الله عليه وســـلم" إن الله لا ينظـــر إلي أجسامكم ولا إلي صوركم ولكن ينظر إلي قلوبكم" رواه مسلم .

٣- عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلي الله عليه وسلم قال : إنكم ستحرصـــون علي الإمارة ، وستكون ندامة يوم القيامة ، فنعم المرضعة وبئست الفاطمة" رواه البخاري .

- فنعم المرضعة : أي لما تدر الأمارة علي صاحبها من منافع ولذات .
- وبئست الفاطمة : أي عند إنفصال الأمارة عن صاحبها .

٤- عن أبي سعيد عبد الرحمن بن سمرة رضي الله عنه ، قال : قال رسول الله صلي الله عليه وسلم : يا عبد الرحمن بن سمرة : لا تسال الأمارة فإنك إن أعطيتها من غير مسالة أعنت عليها ، وأن أعطيتها عن مسالة وكلت إليها ، وإذا حلفت علي يمين ، فرأيت غيرها خيراً منها ، فأت الذي هو خير وكفر عن يمينك " متفق عليه

٥- عن أنس رضي الله عنه عن النبي صلي الله عليه وسلم قال : أسمعوا وأطيعوا وإن استعمل حبشي كان رأسه زبيبه" رواه البخاري وأبن ماجه .

♦ رأسه ربيبه : أي ذو شعر اسود أو راس صغير ذات شعر اسود قصيرا ومفلفلا .

٦- عن أبن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلي الله عليه وسلم قال : السمع والطاعة حق ما لم يؤمر بمعصية ، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة" رواه البخاري ومسلم .

٧- عن معقل بن يسار قال : سمعت النبي صلي الله عليه وسلم يقول : ما من عبد أسترعاه الله رعيه ، فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة" رواه البخاري ومسلم .

♦ لم يحطها بنصحه : أي لم يحفظها ولم يتعهد أمرها .

٨- عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما ، عن النبي صلي الله عليه وسلم قال "الظلم ظلمات يوم القيامة" البخاري ومسلم .

٩- عن أبى موسى الاشعري ، رضي الله عنه قال : دخلت علي النبي صلي الله علـيه وسـلم أنا ورجلان من بني عمي ، فقال أحدهما يا رسول الله أمـرنا علي بعض ما ولاك الله عز وجل ، وقال الآخر مثل ذلك ، فقال علـيه الصلاة والسلام والله لا نول هذا العمل أحداً سأله أو أحداً حرص عليه" رواه البخاري ومسلم .

١٠- عـن أبي سعيد الخدري عن النبي صلي الله عليه وسلم قال : ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة ، إلا كانت له بطانتان ، بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه ، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه ، فالمعصوم من عصم الله تعالي "رواه البخاري والنسائي .

## ثالثاً : النماذج القيادية الرشيدة في الإسلام :

يمكـن للقـارئ الكريم أن يطلع علي الكتب والمجلدات التي تزخر بهؤلاء القـادة الـذين قـادوا العـالم بصدقهم وزهدهم وقدوتهم وصبرهم وتواضعهم وانخـراطهم راضيين مرضيين تحت مظلة الإسلام ، ونبي الإسلام محمد عليه افضل الصلاة والسلام ---- أقرأ عن :

- أبي بكر الصديق . "رضي الله عنه"
- عمر بن الخطاب . "رضي الله عنه "
- عثمان بن عفان . "رضي الله عنه"
- علي بن أبى طالب . "رضي الله عنه"
- عمر بن عبد العزيز . "رضي الله عنه"
- وغيرهم وغيرهم كثير .

## خامس عشر .. بعض الأقوال والأمثال المأثورة في القيادة

**من هذه الأقوال ما يلي :**

**١- يد الله مع الجماعة**

**٢- كل مدير ناجح ليس بالضرورة قائداً ناجحاً .... وكل قائد ناجح يصلح بالضرورة أن يكون مديراً ناجحاً**

**٣- الأفعال ابلغ من الأقوال**

**٤- أسوأ الفساد فساد الأفضل**

**٥- إذا كنت مشغولاً بماذا أفعل ؟ فإنني لا أملك الوقت لفعل ما احتاج .**

**٦- إذا لم يمكنك قياس الشيء فلا يمكنك تقييمه** Peter Ducker ؛

**٧- كل شيء تفعله في العمل يمكن قياسه** Nike Watkins .

**٨- إذا أردت أن تطاع فأمر بالمستطاع**

**٩- قليل دائم خير من كثير منقطع**

**١٠- المعرفة قوة**

١١- نصف المديرين التنفيذيين في العالم أقل من المتوسط

" من حيث المستوى القيادي " David Campbell .

١٢- حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا

١٣- مالا يدرك كله لا يترك كله

١٤- عندما يفتقر الأطباء إلي التشخيص الجيد فإن مرضاهم يموتون ، وعندما يفشل المحامون في عرض حالات جيدة ،فإن زبائنهم سوف يذهبون إلي السجن . وعندما يفتقر المديرون إلي اتخاذ القرارات الصعبة فإنهم يواجهون نتائج وعواقب وخيمة لهذه القرارات كل يوم " Pete Ramstad" ؟

١٥- "إذا كبر أبنك خاوية "

١٦- الوقاية خير من العلاج

١٧- الوقت من ذهب ..... الوقت كالسيف

١٨- قل ليّ من تعاشر اقل لك من أنت ..... المرء بخلانه

١٩- لا تسألن عن أمريء وأسال به ..... إن كنت تجهل أمره ما الصاحب

٢٠- لا تؤجل عمل اليوم للغد

٢١- الحاجة أم الاختراع – الحاجة تفتق الحيلة

٢٢- باكر تسعد ـ اللي يصحى بدري يومه بيومين

٢٣- قد ضل من كانت العميان تهديه

٢٤- إذا قاد الأعمى الأعمى سقط الاثنان في الحفرة

٢٥- بالعلم والمال يبني الناس ملكهم .... لم يبن ملك علي جهل واقلال

٢٦- باكر تسعد .... البركة من البكور .... من سبق شم الحبق

٢٧- الأخلاق تصنع الرجال

٢٨- إذا المرء لم يدنس من اللوم عرضه ..... فكل رداء يرتديه جميل

٢٩- وإذا أصيب القوم في أخلاقهم .... فأقم عليهم مأتماً وعويلاً

٣٠- البعيد عن العين بعيد عن القلب .....البعد جفا

## بعض المصطلحات في موضوع القيادة

| | |
|---|---|
| Management | الإدارة |
| Administration | الإدارة |
| Manager | المدير |
| Managerial Operation | العملية الإدارية |
| Planning | التخطيط |
| Organizing | التنظيم |
| Leading/Orientation/Direction | التوجيه |
| Controlling | الرقابة |
| Leadership | القيادة |
| Leader | القائد |
| Followers | التابعين |
| Subordinators | المرؤوسين |
| Situation | الموقف |
| The Great Man Theory | نظرية الرجل العظيم |
| Traits Theory | نظرية السمات |
| Situational Theory | النظرية الموقفية |
| Behavioral Theory | النظرية السلوكية |
| Functional Theory | النظرية الوظيفية |
| The Path Goal Theory | نظرية المسار والهدف |
| Cognitive Resources Theory (CRT) | نظرية الموارد المعرفية |

| | |
|---|---|
| Charismatic Leaders | القادة الكاريزميون "ذوي الصفات المتميزة أو الخارقة" |
| Team Work | فريق العمل |
| Work together | العمل معا |
| Human Behavior | السلوك الإنساني |
| Organizational Behavior | السلوك التنظيمي |
| Communication Skill | مهارة الاتصال |
| Listening Skill | مهارة الاستماع |
| Assertiveness Skill | مهارة الإصرار |
| Feedback | التغذية المرتدة |
| Time Management | إدارة الوقت |
| Managing Time Skill | مهارة إدارة الوقت |
| Conflict Management | إدارة الصراعات |
| Stress Management | إدارة الضغوط |
| Technical Skill | المهارة الفنية |
| Relationship with Superiors | العلاقة مع المشرفين |
| Relationship with Customers | العلاقة مع العملاء |
| Relationship With Peers | العلاقة مع الزملاء |
| Setting Goals | تحديد الأهداف |
| Strategic Goals | الأهداف الاستراتيجية |
| Strategic Planning | التخطيط الاستراتيجي |
| Vision | الرؤية |

| | |
|---|---|
| Mission | الرسالة |
| Strategy | الاستراتيجية |
| Delegating Skill | مهارة التفويض |
| The Future Leaders | قادة الغد |
| Leaders to Leaders | قادة القادة |
| Self Confidence | الثقة بالنفس |
| Self Control | الرقابة الذاتية |
| Profitability | الربحية |
| Customer Satisfaction | رضا العميل |
| Employee Satisfaction | رضا العامل |
| Company Image | الصورة الذهنية للمنظمة |
| Company Reputation | سمعة وشهرة المنظمة |
| Observation Method | أسلوب الملاحظة |
| Questionnaire Method | أسلوب الاستقصاء |
| Interview Method | أسلوب المقابلة |
| Motivation Systems | نظم الدوافع |
| Reward Systems | نظم المكافآت |
| Self Leadership | القيادة الذاتية |
| Compensation Systems | نظم التعويض |
| In depth managerial Assessment | نظام التقييم الإداري المتعمق |
| Evaluating of Leaders | تقييم القادة |
| Leaders Rating | تقدير القادة |

| | |
|---|---|
| Superiors Rating | تقدير المشرفين |
| Followers Rating | تقدير المرؤوسين |
| Organizational Climate | المناخ التنظيمي |
| Leadership Effectiveness | كفاءة القيادة |
| Moral Inspire | الروح المعنوية |
| Unit Performance Indices | أدلة وحدة الأداء |
| Multiple Rating | التقديرات المختلطة |
| Performance Management | إدارة الأداء |
| Intelligence | الذكاء |
| Intelligence Quotient (IQ) | حاصل الذكاء |
| Creativity Management | إدارة الإبداع |
| Innovation Management | إدارة الابتكار |
| Mental Retardation | التخلف الذهني |
| Heritability Intelligence | الذكاء المورث |
| Smart Man | الرجل الذكي / البارع |
| Brainstorming | العصف الذهني |
| Imaginative Thinking | التفكير التخيلي |
| Creative Thinking | التفكير الابتكاري |
| Intrinsic Motivations | الدوافع الحقيقية |
| Expert Systems | نظم الخبرة |
| Democratic Style | النمط الديمقراطي |
| Autocratic Style | النمط الاستبدادي / الاتوقراطي |

| | |
|---|---|
| Participation Style | نمط المشاركة |
| Employees Empowerment | تمكين العاملين |
| Corporate Culture | الثقافة التنظيمية |
| Work Diversity Management | إدارة تنوع قوة العمل |
| Heroes | الزعماء / الأبطال |
| Effective Leader | القائد الفعال |
| Transferable Skills | مهارات القدرة علي التحول |
| Benchmarking | القياس لنمط |
| Total Quality Management (TQM) | إدارة الجودة الشاملة |
| Continue Improvement Strategy (TQM) | استراتيجية التحسين المستمر |
| Superman | الشخص ذو القدرات الخارقة |
| Shared Vision | الرؤية المشتركة |
| Faith in Oneself | الثقة بالنفس |
| Inner Strength | القدرة الذاتية الداخلية |
| Processes Reengineering | إعادة هندسة العمليات |
| Quality Circles | حلقات الجودة |
| Ambitious Goals | الأهداف الطموحة |
| Competitive Advantage | الميزة التنافسية |
| Intellectual Capital (IC) | رأس المال الفكري |
| Learning Organizations | منظمات التعلم |
| Production Organizations | منظمات الإنتاج |
| Services Organizations | منظمات الخدمة |

| | |
|---|---|
| Knowledge Management | إدارة المعرفة |
| Leadership Development Programs | برامج تطوير القادة |
| Data | البيانات |
| Information | المعلومات |
| Data Processing System | نظم تشغيل البيانات |
| Information Technology (IT) | تكنولوجيا المعلومات |
| Intangible Assets | الأصول المعنوية |
| Tangible Assets | الأصول الملموسة |
| Transformational Leaders | قادة التحول |
| Collaborative Relationship | العلاقات التعاونية |
| Telecommunication | الاتصالات عن بُعد |
| Crisis Management | إدارة الأزمات |
| Malcolm Baldrige National Quality Award (NBNQA) | جائزة الجودة الأمريكية |
| Management By Facts | الإدارة بالحقائق |
| Management By Objectives | الإدارة بالأهداف |
| Management Information system (M.I.S) | نظم المعلومات الإدارية |
| Making & Taking Decisions Systems | نظم صنع واتخاذ القرارات |
| Communication Systems | نظم الاتصالات |
| Human Resource Information System (HRIS) | نظم معلومات الموارد البشرية |
| Human Resource Management (HHD) | إدارة الموارد البشرية |

| | |
|---|---|
| Organizational Development (OD) | التطوير التنظيمي |
| Tough Decisions | القرارات الحاسمة |
| Management by Exception | الإدارة بالاستثناء |
| Authority Delegation | تفويض السلطة |
| Social Responsibility | المسئولية الاجتماعية |
| Ethical Responsibility | المسئولية الأخلاقية |
| Global Leaders | قادة العولمة |
| Performance Improvement | تحسين الأداء |
| Training & Development (T&D) | التدريب والتطوير |
| Internal Environment | البيئة الداخلية |
| External Environment | البيئة الخارجية |
| Human Capital | راس المال البشري |
| Structural Capital | رأس المال الهيكلي |
| Customer Capital | راس المال من العملاء |
| Human Resource Planning | تخطيط الموارد البشرية |
| Workforce Planning | تخطيط قوة العمل |
| Management Skills | المهارات الإدارية |
| Leadership Skills | المهارات القيادية |
| Public Sector | القطاع العام |
| Private Sector | القطاع الخاص |
| Public Organizations | المنظمات العامة |
| Business Organizations | المنظمات الخاصة "الأعمال" |

| | |
|---|---|
| Leadership Crisis | أزمات القيادة |
| Projects Management | إدارة المشروعات |
| General Manager | المدير العام |
| Executive Manager | المدير التنفيذي |
| Leadership Challenges | تحديات القيادة |
| Performance Measures | مقاييس الأداء |
| Performance Measurement | قياس الأداء |
| Characteristics of Leaders | خصائص القادة |
| Experts & Consultants | الخبراء والمستشارين |
| Multinational Corporations | الشركات متعددة الجنسيات |
| International Companies | الشركات الدولية |
| Workplace Change | تغيير بيئة العمل |
| Perfect Leaders | القادة الأفضل |
| Professional Development | التطوير المهني |
| 21 st Century | القرن ٢١ |
| The New Millennium leaders | قادة الألفية الجديدة |
| Leadership in Family Owned Business , Or Leadership in the family Firms | القيادة في المنظمات المملوكة العائليا |
| Non Profit Organizations | المنظمات غير الهادفة للربح |

# المراجـــــع


١- القرآن الكريم .

٢- الأمام يحيى بن شرف النووي ، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين ، تحقيق وتعليق أسامة بن عبد الفتاح البطلة ، القاهرة ، مكتبة صقر قريش ، ١٩٩٧ .

٣- د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية .... موضوعات وبحوث متقدمة ، القاهرة ، دار السحاب ، ٢٠٠٤/٢٠٠٥ .

٤- ------------------ ، السلوك التنظيمي ، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٥ .

٥- ------------------ ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، القاهرة ، دار الفجر ، ٢٠٠٦ .

٦- ------------------ . دروس إدارية وتنظيمية من القرآن والسنة النبوية ، القاهرة ، دار السحاب ، ٢٠٠٨ .

7- Richard L. Hughes & Others , Leadership : Enhancing the Lessons of Experiences , Boston , IRWIN, 1996 .

8- Thomas A. Stewart , Intellectual Capital : The New Wealth of organization , N. Y., Doubleday / Currency, 1997 .

9- Jenny Darroch, knowledge Management , Innovation and Firm performance , Journal of Knowledge Management , V.g, N.3, 2005, PP. 101-115 .

10-Stephen P. Robbins , organizational Behavior : Concepts Controversies & Applications , N.J., Prentice Hall , 1998 .

11-Lioyd L. Byars, Leslie W. Rue & Shaker A. Zahra , Strategic Management , Boston , IROWIN, 1996 .

12-Lioyd L. Byars & Leslie W. Rue , Human Resource Management, Boston, IRWIN, 1994 .

13-Anonymous, Developing Leaders for the 21 st Century, HR Focus, V.75, N.12, Jan 1998, PP.1-2 .

14-Lawrence A Bossidy, Reality – Based Leadership : Changes in the Workplace , Vital Speeches of the Day, V.62, N.24, Oct. 1.1996, PP. 744-747.

15- Eli Cohen & Noel Tichy, How Leaders Develop leaders, Training & Development , V.51, N.5, May 1997, PP.58-71

16-Warrson Bessnis, Creating Leaders, Executive , Executive Excellence, V.12, N.10, Oct .1995, P.5 .

17-Dale D. Mc Conkey , Are you an Administrator, A Manager or A leader , Business Horizons , V.32, N.5, Sep./ Oct. 1989, PP.15-21 .

18-C. Brooklyn Berr, Candace Jones & Edmundl, Toomey, Managing High Potential Employees : Current Practices in Thirty Three U.S Corporations, Human Resource Management , V.27, N .2, Fall 1988, PP.273-290.

19-Alfred Decarne , leadership for the Future, Executive Excellence, V.14, N.12, Dec. 1997, PP.16-17.

20-Phaedra Brotherton, International Management Leadership : The Primary Competitive Advantage, HR Magazine , V.42, N.11, Nov.1997, P.135 .

21-Deanne Rosenberg, Hiring Crisis at the Top, Executive Excellence, V.14, N.9, Sep. 1997, PP.14-15 .

22-Laura Struebing , Three Methods for Selecting Team Leaders , Quality Progress, V.30, N.2, Plb 1997, PP.14-15.

23-Carl A. Rodrigues , Identifying the Right Leader for the Right Situation , Personnel, V.65, N.9, Dep.1988, PP.43-46 .

24-William H. Wagel , A Team Approach to Selecting Managers, Personnel , V.64, N.4, Apr. 1987, PP.4-6 .

25- Terrie temki , Evaluation the top Administrator : A new Approach, Nonprofit world , V.15, N.4, July/Aug. 1997, PP.14-17 .

26-Anonymous , Assessments centers Identifying Leadership through testing , Small business report, V.12, N.6, Jun 1987 , PP.22-24 .

27- Richard L. Hughes, Robert C . Ginnent & Gordon J. Curphy , Leadership Enhancing the Lessons of Experience, IRWIN, Boston, PP. 86-114.

28-Roland B. Lieber, Why Employees Love These Companies Fortune, V.137, N.1, Jan 12, 1998, PP.72-74 .

رقم الإيداع
٢٠٠٧/٢٢٨٧٨



مطبعة العشرى

مطبعة ت ٠ ٢٢٩٨٢٠٢٩ — موبايل ت ٠١٠٥٢٢٩١٨١